

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské prezenční studium
2008 – 2012

Marie Sýkorová

Vzdělávání a rozvoj pracovníků v řízení kariéry

**Education and Professional Development of Employees
in a Control of Career**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2012

Vedoucí práce:..... PhDr. Renata Kocianová, PhD.

Prohlašuji,

že tuto bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autorky

ABSTRAKT

Bakalářská práce analyzuje problematiku vzdělávání a rozvoje pracovníků v řízení kariéry, která je nedílnou součástí efektivního personálního řízení. Text se zaměřuje na profesní kariéru z hlediska osobnostního zaměření jedince, pozornost je věnována kariérovým typům osobnosti, kariérovému pohybu a profesnímu rozvoji jedince. Významným a mnohdy nezbytným aspektem kariéry je průběžné vzdělávání a rozvoj člověka, kterému se tato práce věnuje podrobněji, zabývá se vzdělávacími a rozvojovými aktivitami, trendy v podnikovém vzdělávání, systémem řízení kariéry a jeho souvislostmi či plánováním vzdělávání pracovníků. Součástí práce je empirické šetření propojující témata kariéry, vzdělávání pracovníků a profesního rozvoje.

Klíčová slova:

Vzdělávání, podnikové vzdělávání, rozvoj, profesní rozvoj, kariéra, řízení kariéry.

SUMMARY

The thesis analyzes the issue of training and development of employees in career management, which is an integral part of effective personnel management. The text focuses on a career orientation in terms of individual's personality, attention is paid to career personality type, career movement and individual's career development. An important and often essential aspect of every career is a continuous education and human development, which this thesis deal with in detail. This thesis describes educational and development activities, trends in a company education, career management scheme, its context and planning of employees training. A part of this thesis is empirical research connecting topics such as career, employees education and career development.

Key words:

Education, company education, development, professional development, control of career.

OBSAH

ABSTRAKT	3
SUMMARY	4
0 ÚVOD.....	7
1 PROFESNÍ KARIÉRA ČLOVĚKA	9
1.1 Osobnost pracovníka a jeho kvality	10
1.2 Profesní rozvoj člověka.....	11
1.3 Kariérové typy.....	14
1.3.1 Hollandův model typů osobností.....	15
1.3.2 McClellandovy typy potřeb	15
1.3.3 Scheinovy kariérové kotvy	16
1.3.4 Motivační založení pracovníka.....	18
1.4 Kariérový pohyb	21
1.5 Gender a kariéra	22
2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ V ŘÍZENÍ KARIÉRY.....	25
2.1 Vzdělávací a rozvojové aktivity	26
2.2 Podnikové vzdělávání	28
2.3 Řízení kariéry pracovníků	30
2.3.1 Systém řízení kariéry	31
2.3.2 Politika řízení kariéry	32
2.3.3 Profese manažera.....	33
2.3.4 Talent Management	34
2.3.5 Age Management.....	36

2.4	Plánování vzdělávání pracovníků.....	38
2.4.1	Identifikace vzdělávacích potřeb pracovníků	39
2.4.2	Plánování vzdělávacího programu	41
2.4.3	Realizace a vyhodnocení vzdělávání pracovníků	44
3	EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ K PROFESNÍMU ROZVOJI ABSOLVENTŮ VYSOKÝCH ŠKOL	46
3.1	Metodologie empirického šetření.....	46
3.2	Shrnutí výsledků empirického šetření	49
4	ZÁVĚR.....	53
5	SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ.....	56
6	PŘÍLOHY	60
6.1	Příloha A – Přepis rozhovorů s respondenty	60

0 ÚVOD

Vzdělávání a rozvoj je pro mnoho jedinců významným předpokladem i součástí jejich profesní kariéry. Problematika vzdělávání a rozvoje pracovníků a řízení kariéry je v odborné literatuře rozpracována, např. v publikacích Josefa Koubka, Michaela Armstronga, Margaret Foot a Caroline Hook, Johna Arnolda a dalších. Avšak tito autoři se zabývají oblastí vzdělávání a rozvoje pracovníků a oblastí řízení kariéry jako samostatnými dílčími personálními činnostmi bez jejich významnějšího propojení. V tomto rozdělení vnímám určité nedostatky. Vycházím z předpokladu, že se oblasti vzdělávání a rozvoj pracovníků a řízení jejich kariéry navzájem ovlivňují a úzce spolu souvisí. Prostřednictvím vzdělávání a rozvoje se formuje kariéra člověka a profesní kariéra klade požadavky na další vzdělávání a rozvoj. Cílem této práce je určit význam a úlohu vzdělávání a rozvoje pracovníků v systému plánování a řízení kariéry. Za nezbytné při naplňování stanoveného cíle, považuji práci s dostatečným množstvím odborných pramenů. Odborné poznatky z výše uvedených oblastí myšlenkově propojuji ve vlastních shrnutích a celý text doplňuji empirickým šetřením na téma korespondující s obsahem práce.

Schopní a kvalifikovaní pracovníci jsou nejdůležitějším zdrojem současných organizací. Z tohoto důvodu je nezbytné, aby organizace o své pracovníky pečovaly a zvyšovaly jejich dovednosti a schopnosti pomocí neustálého vzdělávání a rozvoje. Každý člověk je jedinečnou osobností a pro svou budoucí profesní kariéru má své charakteristické předpoklady, kterým by, je-li to možné, měly být vzdělávací a rozvojové aktivity přizpůsobeny. Díky tomu by mělo docházet k rozvoji potenciálu pracovníka, což může mít za následek nejen jeho lepší pracovní výkon, ale také větší pracovní spokojenost, pracovní motivaci nebo vyšší míru jeho identifikace s organizací a jejími cíli. Pracovníkovi samotnému pak může další vzdělávání poskytovat rovněž lepší pracovní příležitosti či možnosti kariérního růstu.

První kapitolu věnuji analýze profesní kariéry z pohledu jedince. V individuálním plánování kariéry je významné profesní zaměření jedince, které se liší

v závislosti na osobnostních charakteristikách a motivačním založení lidí a projevuje se v různorodosti jejich kariér. Zaměření profesního rozvoje kariéry člověka by mělo odpovídat jeho kariérnímu typu, který se odvíjí od jedincových specifik jako osobnosti a jako pracovníka.

Ve druhé kapitole se zabývám kariérou jedince z pohledu organizace. Řízením kariéry pracovníků v organizaci a plánováním jejich osobního rozvoje prostřednictvím vzdělávacích a rozvojových aktivit organizace formuje své pracovníky. Součástí této kapitoly je i vymezení vzdělávání a rozvoje jako stěžejních pojmů a jejich vzájemného vztahu.

Třetí a poslední kapitola je tvořena kvalitativním empirickým šetřením na téma „Jak absolventi vysokých škol vnímají profesní vzdělávání na své současné pracovní pozici“. Cílem šetření je zjistit, zda respondenti, jimiž jsou absolventi vysokých škol v současnosti pracující již jeden až dva roky na plný pracovní úvazek, mají v zaměstnání možnost profesního růstu, čeho by chtěli ve své kariéře dosáhnout, jaké mají možnosti vzdělávání na své současné pracovní pozici a jak by hodnotili absolvované vzdělávání z hlediska profesního rozvoje.

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D., za její cenné připomínky a pomoc při vypracování mé práce.

1 PROFESNÍ KARIÉRA ČLOVĚKA

Člověk během svého života prochází určitými fázemi vývoje a událostmi, které celkově vytváří jeho životní cyklus. V průběhu tohoto životního cyklu zastává jedinec určitou sociální roli a pozici, pomocí kterých se stává součástí mnoha sociálních vztahů. Součástí životní dráhy je jeho fyzický růst, rodinný vývoj, sociálně-psychologické formování osobnosti a také jeho profesní kariéra. Autoři odborné literatury pracovní kariéru definují různě. Arnold a Silvester kariérou rozumí „...sled pracovních zařazení ve spojení se zaměstnáním, aktivitami a zkušenostmi, se kterými se osoba setkala.“ (2007, s. 512) Podle Kocianové (2010, s. 174) je kariéra složka životní dráhy, která je vázána na osobní a pracovní potenciál člověka. Bělohlávek (1994, s. 11) kariéru vymezuje jako dráhu životem, na které člověk získává nové zkušenosti a realizuje svůj osobní potenciál. Pracovní kariéra člověka je podle Bedrnové a Nového (2007, s. 532) profesionální dráha člověka, která představuje průběh od vstupu do pracovního poměru až do jeho trvalého ukončení, kterým je zpravidla odchod do důchodu. Všechna pojetí (pracovní) kariéry se shodují v tom, že jde o dráhu a postup, které se odehrávají v průběhu celého života, při němž člověk využívá svých znalostí a zkušeností, a tím zhodnocuje svůj potenciál. „Nejedná se o pouhý postup od funkce k funkci a postavení v hierarchii hodnotí nemusí být vůbec důležité.“ (Bělohlávek, 1994, s. 8) Ke všem definicím kariéry je nutné dodat, že význam profesní kariéry nelze zobecňovat, protože pro každého člověka má kariéra svou subjektivní hodnotu, která může být ovlivněna různými druhy faktorů. Tyto faktory mohou z kariéry člověka učinit prioritu v jeho životě nebo naopak. Záleží především na osobnostních předpokladech jedinců, na jejich postojích, motivaci, identifikaci s prací a také s organizací, ve které pracují, také na životní situaci. Kromě vnitřních podmínek, se kariéra jedinců odvíjí rovněž od vnějších podmínek (socioekonomických, hospodářských, politických atd.) a od vnitřního uspořádání organizace.

1.1 Osobnost pracovníka a jeho kvality

Každý člověk má své místo v mnoha společenských skupinách. Některé skupiny si člověk vybrat nemůže, protože se do nich například narodí. Jiné si částečně vybrat může, v těch se sám rozhoduje, zda se stane členem. To se týká pracovní pozice. Bedrnová a Nový (2002, s. 145) píší, že jakýmkoliv členstvím ve skupině se člověk zavazuje respektovat určitá pravidla, a tím dochází k nátlaku na daného jedince, aby potlačil něco ze své individuality, pokud se chce pro skupinu stát přijatelným členem. Spolu s adaptací pracovníka do pracovního prostředí hraje velkou roli organizační kultura, kterou je podle Armstronga (1999, s. 357) „...soustava základních domněnek, které si určitá skupina vymyslela, objevila nebo vytvořila v souvislosti s tím, jak se učila vyrovnávat se se svými problémy vnější adaptace a vnitřní integrace, a které fungovaly dostatečně dobře, aby byly považovány za validní, a tudíž aby byly vštěpovány novým členům jako správný způsob, jak ve vztahu k těmto problémům vnímat, myslet a cítit“. Jejím prostřednictvím organizace ovlivňuje chování pracovníků a uspokojuje jejich potřeby. S organizační kulturou je spojena sociální politika v organizaci, ta v souladu se strategií organizace by pro pracovníky měla být co nejpríznivější, protože právě podle této politiky bývá vnímána organizace na veřejnosti a s mnoha dalšími faktory vytváří celkovou image organizace (Kocianová, 2012, s. 93). Kromě vnímání organizace zvenjšku je sociální politika důležitá pro sociální klima v organizaci. To, jak se prostřednictvím sociální politiky uvnitř organizace pracovníci budou cítit, přímo ovlivní chování lidí uvnitř organizace. Jak Kocianová (2010, s. 20) uvádí, cílem každé organizace je identifikovaný pracovník. Takový pracovník je ztotožněný s hodnotami a postoji v organizaci a je silně motivován k práci v organizaci.

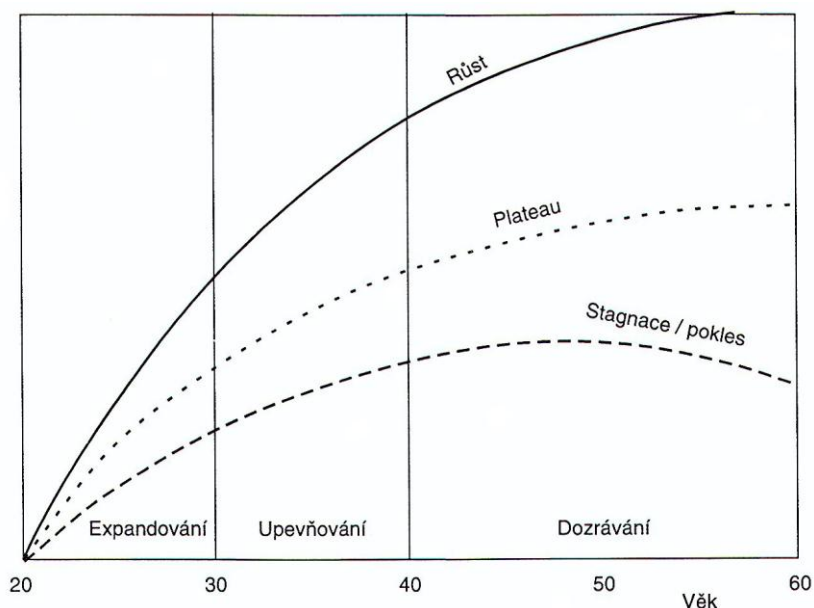
Pracovní a osobní předpoklady každého pracovníka jsou určovány tzv. osobní kvalitou. Podle Bedrnové a Nového (2002, s. 138) předpoklady, pokud jsou v pásmu optima, se odráží v jednání pracovníka jako rys kvality. „Prakticky u každého člověka se však aktuální osobní kvalita liší od osobní kvality ideální.“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 138) Čím lepší má pracovník svou osobní kvalitu, tím spíše bude směřovat ke kvalitě ideální. Ideální osobní kvalita je ale velmi abstraktní a subjektivní pojem, záleží tedy

především na konkrétních situacích, které si budou žádat osobní kvality pracovníka. „Aktuální osobní kvalita bývá odrazem všeho, co na osobnost určitého jedince působilo a co formovalo jeho konkrétní podobu a identitu. Ve hře jsou přitom jednak schopnosti člověka a jeho postupně získávané vědomosti a dovednosti, ale také jeho zaměřenost a konečně i temperament, postoje a charakterové vlastnosti.“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 139) V sebehodnocení se někteří pracovníci mohou podceňovat nebo přeceňovat, záleží na sebevědomí člověka. Je proto ku prospěchu každého mít nějakou zpětnou vazbu, popřípadě kontrolu personalistů, abychom svou osobní kvalitu mohli správně „řídít“. Bez správného sebehodnocení může nastat velmi častá chyba, a to zejména u manažerů. Ti, jejichž osobní kvalita nedosahuje vysoké míry, nemusí mít vždy odpovídající osobní kvalitu a naopak. V praxi se tato situace projevuje především v jednání a vystupování před ostatními pracovníky. „Osobní kvalita může vyjadřovat jednak to, jak člověk v pracovním procesu svými předpoklady odpovídá požadavkům určitého pracovního zařazení. Zpravidla však vyjadřuje také to, co dokáže dát navíc, aby tak přispěl k vyšší kvalitě práce oddělení a podniku.“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 140)

1.2 Profesní rozvoj člověka

Profesní rozvoj člověka je součástí jeho životní dráhy. Každý profesní rozvoj je svým způsobem jedinečný, protože každý jedinec má v životě jiné hodnoty, postoje a rozdílné priority. Ať už se kariéry jednotlivců liší jakkoliv, mají jedno společné, a to fáze rozvoje kariéry. Jak můžeme vidět na obrázku č. 1 Křivka rozvoje kariéry, Armstrong (2002, s. 539) rozděluje rozvoj kariéry člověka podle věku a dosaženého postupu. Následně dělí kariéru člověka na tři základní fáze, během nichž se člověk postupně rozvíjí různým tempem. Důležité podotknout, že profesní kariéra člověka zasahuje v jeho životní dráze i do doby před samotným nástupem nebo odchodem ze zaměstnání. Tato skutečnost mimo jiné dělá rozvoj kariér jedinců mnohem více individuální.

Obrázek č. 1: Křivky rozvoje kariéry



(Armstrong, 2002, s. 539)

Počáteční fázi kariéry je *expandování*. Začíná ukončením školní docházky nebo během terciárního vzdělávání ve věku dvaceti až třiceti let. Člověk získává mnoho nových dovedností a schopností, rychle se rozvíjí a ujasňuje si své aspirace do budoucna. Z hlediska pracovního procesu je důležitá schopnost orientace a adaptace pracovníka ve své profesi. Aby se dosáhlo co nejrychlejší adaptace, podle Hroníka (2007, s. 130) optimálně v období čtyř až šesti měsíců, je důležité správně a kvalitně seznámit pracovníka s organizací, s její historií, postavením na trhu, s jejími cíli a principy atd. Dále je pro pracovníka nutné znát chod organizace, představené managementu a celkovou organizační strukturu. Další fází v kariéře je *upevňování*, které obvykle nastává v době mezi třiceti až čtyřiceti lety. Člověk si v tomto období upevňuje dráhu své kariéry a využívá znalosti a dovednosti získané ve fázi expandování. Člověk bývá svými schopnostmi plně rozvinut. V tomto období hraje důležitou roli profesní rozvoj a vzdělávání pracovníka, který získává další odbornost, případně se rekvalifikuje a také postupuje v hierarchii v organizační struktuře. Celý tento proces je tzv. rehabilitace, která se snaží o udržení a oživení odbornosti pracovníka (Hroník, 2007, s. 128). Poslední fází je *dozrávání*. Doba zhruba okolo

padesátého roku života, ve které lidé bývají ve své kariérní dráze usazeni. Jejich postup závisí na motivaci, aspiraci a samozřejmě také na schopnostech a příležitostech. Dosud jsme mohli u jednotlivých křivek vidět neustálý růst v postupu, v době dozrávání je viditelné jejich rozcházení.

Štikar a Rymeš (2003, s. 125) narozdíl od Armstronga uvádí pět hlavních stadií v rozvoji kariéry, a to: vstup, socializace, vzestup, udržování a ústup. *Vstup*, stejně jako expandování u Armstronga, je počátečním stadiem, ve kterém mladí lidé vstupují do pracovního procesu. Stadium vstupu má rozhodující vliv na budoucí kariéru jednotlivce. Druhým stadiem je *socializační stadium*. Je charakteristické ustálením pracovníka v pracovní činnosti, vzrůstajícím výkonem a určenými cíli v kariéře. Už podle názvu stadia je zřejmé, že si pracovník v tomto období vytváří sociální vazby ke svým spolupracovníkům a poznává strukturu a fungování organizace a její kulturu. V socializačním stadiu, jako ve stadiu expandování u Armstronga, hraje velkou roli adaptace pracovníka. Pro nové pracovníky se jeví jako vhodná metoda zaučení na pracovním místě instruktáž nebo koučink, v němž dochází k interakci nového pracovníka se starším, který má roli rádce. Třetím stadiem je *vzestup* kariéry. Autoři toto stadium ohraničují věkem od osmadvaceti do čtyřiceti let. Pracovník se stává samostatným a mnohdy je to doba pro první povyšování. Někteří pracovníci se ve svém oboru stávají specialisty, manažery a pro svou organizaci cenným lidským zdrojem. V dalším stadiu *udržení* kariéry jsou možné tři směry vývoje. Pracovníci, kteří vynikají ve svém oboru, zauímají vysoká místa ve struktuře organizace. Další směr se týká pracovníků, kteří setrvávají na stejné pozici i přes touhu po povýšení, a jejich vertikální kariéra stagnuje. Tito pracovníci mohou takovou skutečnost přijmout nebo změnit zaměstnání. Posledním a třetím směrem jsou pracovníci s malou motivací kariérového růstu. *Ukončení kariéry* je nejméně snadné pro ty pracovníky, kteří byli značně orientováni na svou kariéru. Některé organizace mají pro své odcházející pracovníky programy, které pomáhají zmírnit problémy s touto náročnou životní etapou. Jedná se především o programy zaměřené na zájmy ve volném čase (pěstování zálib), kurzy o zdraví a další (Štikar, Rymeš, 2003, s. 127).

Dalším autorem, který popisuje rozvoj kariéry je Hroník (2007, s. 100), jehož tzv. pět stupňů kariéry, se podobá stadiím v rozvoji kariéry u Štikara a Rymeše:

- příprava (čerpání poznatků),
- rozvoj (nalezení identity a rozhodnutí o další cestě, kterou se bude ubírat),
- vrchol (pracovník už se dopracoval na respektovanou pozici a dosahuje maximální výkonnosti),
- plateau (pracovník předává své zkušenosti ostatním),
- útlum (výkonnost klesá, pracovník si hledá možnost další kariéry).

Všechny uvedené koncepce jsou si podobné. V každém případě začátek kariéry jedince souvisí s jeho vstupem do zaměstnání, po několika letech křivka jeho kariéry roste a ke konci klesá. Trendem posledních let je začínat během života druhou nebo i třetí kariéru, které mají také fáze expandování, upevňování a dozrávání, v takových případech už jednotlivé stádia kariér nejsou závislé na chronologickém věku člověka.

Důležitým předpokladem pro optimální rozvoj jedince je neustálé *sebevzdělávání*, které v profesní kariéře člověka především bývá zaměřeno na profesní a kvalifikační rozvoj (Mužík, 2005, s. 112–113). Sebevzdělávání může probíhat v několika formách. Ve formě samostatného učení jedinec ve své osobě zastává dvě role, roli účastníka a roli lektora. V tomto případě je důležitá silná motivace jedince, který si sám stanovuje cíle, způsob a hodnocení sebevzdělávání. Palán (www.andromedia.cz, ř. 1–10 sh.) rozděluje sebevzdělávání do dvou hlavních kategorií. První kategorii označuje jako spontánní vzdělávání, které se podobá charakteristice samostatného učení od Mužíka. Jako druhou kategorii sebevzdělávání Palán uvádí tzv. řízené vzdělávání, v tomto případě je sebevzdělávání kombinováno s další formou vzdělávání, např. dálkovou formou studia.

1.3 Kariérové typy

V profesních kariérách jedinců jsou rozlišovány různé typy kariér. „Kariérový typ vyjadřuje dlouhodobé zaměření v kariéře člověka.“ (Bělohávek, 1994, s. 21) Profesní rozvoj jedince souvisí právě s tímto dlouhodobým zaměřením v kariéře člověka, který je vázán na jeho osobnost. V průběhu minulého století byla na téma kariérových typů vypracována řada teorií, mezi jejichž nejznámější autory v oblasti

kariérové typologie patří: J. Holland, D. C. McClelland a E. H. Schein. V následujících podkapitolách popisují jednotlivé typologie těchto autorů.

1.3.1 Hollandův model typů osobností

Lidé se od sebe odlišují svou osobnostní orientací a životním stylem, podle Hollanda lze každého člověka zařadit ke kombinaci jednotlivých typů osobností. Hollandův model vymezuje jednotlivé typy následovně:

Realističtí lidé mají sklon vyhledávat materiální práce, k činnostem vyžadujících sílu. Bývají schopní v oblasti techniky a manuálně zruční (např. stavební inženýr). Dalším kariérovým typem je *vědecký* typ, pro takové lidi je ideální prací řešení matematických a vědeckých problémů, Rádi přemýšlejí a vyhledávají samostatnou práci. *Umělecký* typ lidí vyhledává prostředí, ve kterém se může umělecky projevit. Takoví lidé jsou velmi nápadití a originální, a u jednodušších profesí se mohou nudit (např. designer nebo hudebník). *Společensky* založené osoby upřednostňují činnosti, při nichž přichází do styku s dalšími lidmi, kterým se mohou věnovat. U těchto lidí je předností především jejich empatie, potřebná k úspěšné komunikaci s lidmi (např. pedagogové, terapeuti). Pro *podnikavé* typy je zřejmý zájem o majetek. Díky jejich přesvědčovacím schopnostem a umění se prosadit, se hodí na vedoucí pozice. Posledním Hollandovým typem je typ *konvenční*. Lidem tohoto typu je blízké pracovat podle pravidel a nařízení. Mívají dobrý vztah k penězům, vedení dokumentací a s těmito předpoklady se velice hodí pro administrativní činnosti (Vendel, 2008, s. 22–26).

Typy osobností u člověka jsou jeho orientací uspořádány do hierarchie. Čím více člověk inklinuje k jednomu až třem ze šesti typů osobností, tím lépe a přesněji může být zařazen do pro sebe vhodného pracovního prostředí (Vendel, 2008, s. 29).

1.3.2 McClellandovy typy potřeb

Kariéra úzce souvisí s potenciálem člověka, s jeho vloh, znalostmi a dovednostmi, vlastnostmi, postoji, motivy a přístupem k vykonávaným (Bělohlávek, 1994, s. 40). Zmíněné motivy McClelland v rámci pracovní motivace u lidí rozlišil na

explicitní a implicitní. Explicitní motivy představují osobní cíle člověka a usměrňují jeho jednání podle vnímání podnětů z prostředí. Implicitní motivy jsou podle McClellanda lidské potřeby, do nichž řadí potřebu výkonu, afiliace a moci. Tyto potřeby dále popisuje Vendel jako kariérní typy (2008, str. 40). *Potřeba výkonu* se u lidí projevuje v jejich zodpovědnosti, samostatnosti a v neustálé touze překonávat překážky a soutěžit s ostatními. Tito lidé si rádi vybírají obtížnější úkoly, z jejichž vykonání pramení jejich spokojenost. Ta je úzce spjata i s finančním odměňováním pracovníka. Pracovníci orientovaní na výkon působí často v oblastech jako je prodej nebo ve vlastním podnikání. Lidé s vysokou *potřebou afiliace* se ve svém zaměstnání snaží vytvořit přátelské vztahy, vyhledávají práci ve skupině a dobře se zapojují do týmové práce. Takoví pracovníci se uplatňují např. v sociální práci nebo v personálních útvarech. Osoby s *potřebou moci* se vyznačují touhou a snahou řídit ostatní lidi. Rády ovládají a ovlivňují své okolí, zároveň jsou ale schopny za své okolí přebírat odpovědnost, což mnohdy tyto osoby řadí mezi přínosy organizace. Tito pracovníci mívají veliké uplatnění v manažerských rolích (Vendel, 2008, s. 40).

Arnold a Silvester (2007, s. 304) v oblasti práce popisují lidské potřeby podle teorie lidských potřeb od A. Maslowa. Ten definoval pět základních lidských potřeb: fyziologické potřeby, potřeba bezpečí, potřeba sounáležitosti, potřeba úcty a jako poslední nejvyšší stupínek hierarchie potřeba sebeaktualizace. Lidé po celý svůj život usilují o pohyb od fyziologických potřeb až po svou sebeaktualizaci, při čemž jako cílovou a další svou potřebu člověk vidí v dalším stupínku hierarchie, který je v pyramidě potřeb výše (Arnold, Silvester, s. 305). Domnívám se, že právě tyto potřeby mají podobnou povahu explicitním motivům od McClellanda. Ten explicitní motivy považuje za osobní cíle člověka, jež jsou jeho uvědomělými motivy. Jestliže po uspokojení jedné potřeby začne člověk toužit po další, vymezuje si tak svůj další cíl a alespoň do určité míry si tohoto postupu musí být vědom.

1.3.3 Scheinovy kariérové kotvy

V souvislosti s rozvojem profesní kariéry jedince se hovoří o tzv. kariérových kotvách. Tento koncept vytvořil E. H. Schein na základě mnohaletého výzkumu (Arnold, Silvester, s. 518). Každý pracovník si po svém nástupu do zaměstnání utváří

svůj profesní sebeobraz. Schein zmiňuje tři hlavní složky, které tvoří danou kariérní kotvu. Těmito složkami jsou:

- vnímání vlastních schopností a talentu, které je založen na současných pracovních situacích,
- vnímání motivů a potřeb vycházející ze sebepoznání v reálných životních situacích,
- vnímání postojů a hodnot, které je určováno vztahem mezi vlastními hodnotami a postoji a hodnotami práce a zaměstnavatele (Kocianová, 2010, s. 174).

Kariérovou kotvu, jako soubor vnímání sama sebe, člověk používá k poznání, usměrňování, stabilizaci a integraci své osobní kariéry. Schein vymezil pět základních kariérových kotev. První kotvou je *technicko-funkční kompetence*. Lidé s vysokou úrovní této kompetence bývají velmi stálí a věrní své práci, kterou vykonávají a při níž rádi využívají své odborné schopnosti. Osoby s kotvou v *manažerských kompetencích* mívají silnou manažerskou zodpovědnost, je pro ně vhodné pracovat v řídicích funkcích, kde mají pocit, že jsou v centru dění. *Osoby zakotvené v jistotě* jsou velmi loajální ke svému zaměstnavateli a snaží se vyhovět všem jeho přáním, je pro ně důležité mít jisté pracovní místo, pravidelný příjem a jistou budoucnost. Nemívají příliš velké ambice a ochotně akceptují normy a zvyky organizace. *Tvořivost* je jednou z méně běžných kariérových kotev. Tvořivé osoby vidí na prvním místě tvorbu a až na druhém finanční zisk. Tito lidé jsou nepostradatelným článkem při vytváření nových organizací, velikou nevýhodou u nich bývá nižší smysl pro zodpovědnost. Poslední kotvou je *samostatnost a nezávislost* člověka. Jak už pojmenování kotvy napovídá, tito lidé se velmi těžko přizpůsobují normám a pravidlům v organizaci. Chtějí být volní a nezávislí na organizacích, proto vítají např. samostatné podnikání (Vendel, 2008, s. 41–42).

Kariérové kotvy Arnold a Silvester (2007, s. 518) definují jako „...oblasti duševního pojetí sebe sama, kterého se osoba nevzdá, dokonce i když stojí před obtížným rozhodnutím.“ Z definice těchto autorů je zřejmé neustálé působení kariérních kotev na člověka. Vendel (2008, s. 42) tvrdí, že i přes vliv kariérní kotvy na výběr budoucího povolání, mají spíše rozhodující úlohu při plánování další pracovní

kariéry. Tito autoři vnímají kariérní kotvy jako působící prvek na profesní orientaci po celý lidský život, nejen na začátku kariéry, kdy se jedinec rozhoduje o své budoucí profesi.

Je zřejmé, že určité kategorie v typologiích jsou si podobné. Pro příklad, člověk s vysokou potřebou afiliace (McClelland) a dobrých vztahů na pracovišti bude podle Hollandovy typologie velmi blízko osobnosti sociální. Lidé s potřebou moci podle McClellanda budou mít blíže k Scheinově manažerské kompetenci než např. k technicko-funkční kompetenci. Podnikavé osoby se dají dobře nalézt u všech tří typologií – u McClellanda ve výkonové orientaci, v Hollandově podnikavé osobnosti a u Scheina u samostatné autonomní osobnosti a rovněž u tvořivých jedinců (Bělohlávek, 1994, s. 28).

1.3.4 Motivační založení pracovníka

Kariérní typ člověka představuje jeho dlouhodobé profesní zaměření. Během života ale na jedince působí řada motivů, které jsou u každého vnímány různým způsobem. Znalost motivů, které ovlivňují druhé lidi, je velmi užitečná. Zejména pro personalisty, kteří mají vybrat vhodného uchazeče na dané pracovní místo, ale také pro manažery, kteří prostřednictvím této znalosti mohou ovlivňovat své pracovníky.

Plamínek (2000, s. 41–47) klasifikuje čtyři typy lidí podle jejich motivačního založení. Jelikož je to další klasifikace – typologie lidí, o které ve své práci píše, pokusila jsem se tuto klasifikaci propojit s výše popsányi kariérními typy lidí. Prvním typem jsou „objevovatelé“, kteří mají touhu riskovat a dosahovat viditelných výsledků. Za svými cíli si jdou sebevědomě a na případné problémy dokáží rychle zareagovat. Bývají často netrpěliví a příliš nevyhledávají spolupráci s ostatními lidmi. Takoví lidé svou tendencí riskovat připomínají podnikavé typy u Hollanda. Svou orientací na výkon a výsledek vystihují osobnost s potřebou moci u McClellanda a jako charakteristickou kariérní kotvu podle Scheina zde vidím kotvu samostatnosti a nezávislosti. Objevovatelé ke své motivaci pochvalu nevnímají nijak silně, spíše ji přijímají jako informaci a zpětnou vazbu za odvedenou práci. Kritiku na svou adresu nesou velmi rozpačitě, a pokud se jim zdá neoprávněná, staví se často do protiútku. Jsou to živí jedinci pracující s vysokým nasazením, kteří jakoukoliv pracovní zátěž

berou jako výzvu, kterou chtějí zdolat. Motivace objevovatelů závisí na zdůraznění výzvy v zadaném úkolu a je jen ku prospěchu tomuto typu nechat nezávislost. „*Podmaňovatelé*“ také rádi riskují jako objevovatelé, ale za svými cíli jdou rozvážně. Mají rádi lidi kolem sebe a být středem pozornosti jim vyhovuje. Lidé okolo nich jsou pro ně důležitější než výsledky práce. Společenským zaměřením by se mohlo u Hollanda jednat o společenský typ, o podnikavý typ zase z toho důvodu, že pracovní nasazení podmaňovatele je závislé na zisku. Podle potřeby styku s lidmi by se u McClellanda jednalo o vysokou potřebu afiliace, ale i zároveň by mohlo jít o potřebu moci. Podmaňovatelé totiž velmi rádi vytvářejí nové vztahy, díky kterým pak mohou ovlivňovat různé situace. Z hlediska Scheinových kariérních kotev je zde velmi blízký vztah k manažerským kompetencím, poněvadž bývají rádi v centru dění. Podmaňovatele nejvíce motivuje zájem o ně samotné. Je důležité, aby lektor či nadřízený před ním vyzdvihoval jejich přednosti a schopnosti. Třetím typem jsou „*slad'ovatelé*“, tito lidé mají silnou potřebu jistoty a zázemí sounáležitosti. Svůj pracovní i osobní život rádi drží ve vzájemné harmonii a dokonalosti. S lidmi navazují vztahy dobře a rádi s nimi spolupracují. Bývají dobrými pomocníky. Na změny neumí reagovat tak rychle jako objevovatelé, ale respektují je. Svou potřebou po přátelských vztazích na pracovišti jsou blízké McClellandově potřebě afiliace. U Hollanda by se mohlo jednat o konvenční typ pracující podle pravidel a svou potřebou po jistotě je u nich výrazná Scheinova kotva jistoty. U těchto osob je při motivaci důležité zdůraznit týmovou spolupráci s ostatními pracovníky. Necítí se příliš dobře v samostatných úkolech, za které by sami nesli plnou zodpovědnost. „*Zpřesňovatelé*“ jsou čtvrtým a posledním typem. Jistota a výsledky jejich práce jsou pro ně důležitější než vztahy s lidmi. Usilují o co nejlepší výsledky a chtějí být ve své práci dokonalí. Mají rádi organizaci práce, pořádek a jakákoliv nařízená pravidla respektují. Od objevovatelů se v rámci společného zaměření na výsledky liší tím, že nejsou tolik tvůrčí a rádi dostávají jasně definované úkoly od svých nadřízených. Jsou racionální, nevyhledávají spolupráci s lidmi a na změny reagují špatně a pomalu. Pochvaly si vždy silně váží a kritiku dokáží přijmout. Aby byli motivováni, potřebují jasné instrukce a postupy k práci. Svou jistotou a stálostí připomínají kotvu jistoty a technicko-funkční kotvu u Scheina. Protože nemívají potřebu ani po moci, ani po styku s lidmi, týká se jich u

McClellandna především typ potřeb po výkonu. Podle Hollanda by mohl zpřesňovatel být vědeckým i konvenčním typem osobnosti díky jeho preciznosti a jasným pravidlům v práci.

Pro přehlednější srovnání uvádím výše rozebranou Plamínkovu klasifikaci osob podle jejich motivačního zaměření a její provázanost s dalšími zmíněnými typologiemi v tabulce (Tabulka č. 1).

Tabulka č. 1: Přehled kariérových typologií

Plamínková typologie osob	Hollandova typologie osobnosti	McClellandova typologie potřeb	Scheinovy kariérní kotvy
objevovatel	podnikavý typ	potřeba moci	samostatnost a nezávislost
podmaňovatel	společenský typ podnikavý typ	potřeba afiliace potřeba moci	manažerské kompetence
slad'ovatel	konvenční typ	potřeba afiliace	jistota
zpřesňovatel	vědecký typ	potřeba výkonu	jistota technicko–funkční kompetence

(Plamínek, 2000, s. 41–47; Vendel, 2008, s. 22–26, s. 40–42)

Jak dále shrnuje Plamínek (2000, s. 48–49), každý motivační typ je svými schopnostmi přínosem pro celou organizaci. Rozdílné typy se i přes případné konflikty navzájem doplňují. Např. dynamiku do pracovního týmu přinášejí podmaňovatelé a objevovatelé, svou stabilitou vyvažují zpřesňovatelé a slad'ovatelé, pro které je hlavním motivačním faktorem jistota, a i když jako první dvojice nebývají tolik efektivní, jsou velmi užiteční a práci dávají řád a systematickosti.

1.4 Kariérový pohyb

Na konci minulého století se v kariérovém pohybu, stalo mnoho změn. Důsledkem zplošťování organizací v 90. letech došlo k „vytvoření“ horizontální kariéry. Nejde zde o vertikální postup po žebříčku směrem vzhůru, nýbrž o pohyb v rámci různých pracovních míst na stejné hierarchické úrovni, a tím tak o rozšiřování profesních schopností díky „rotaci“ pracovníka (Kocianová, 2010, s. 175). Jak tvrdí Hroník (2007, s. 104) o rotaci pracovníka „Často si v sobě nosíme předpoklad, že rotace jsou vhodný nástroj na počátku kariéry, aby se daný člověk dobře zorientoval. Ovšem daleko větší efekt mohou přinést pracovníkovi a organizaci, jestliže proběhnou ve fázi plně rozvinuté kariéry.“ Další změnou, kterou přinesl konec minulého století, bylo zahajování několika kariér během jedné životní dráhy člověka. Dnes už je běžné začít po jedné pracovní kariéře jinou, odlišnou profesí a budovat si tak další kariéru ve svém životě.

Během životní kariéry člověka dochází k různým přesunům – změna pracovního místa, změna zaměstnavatele, posun na vyšší nebo naopak nižší pracovní pozici nebo přechod z jedné oblasti činnosti do jiné. Kariérový pohyb je de facto zmapování a utřídění těchto přesunů, abychom kariéru mohli dále studovat a plánovat. Bělohlávek (1994, s. 13) kariérové pohyby dělí na základě výzkumu E. H. Scheina. Ten v 70. letech sledoval změny v průběhu kariéry manažerů. Z tohoto pozorování vyvodil tři základní typy kariérového pohybu. Rozměr hierarchický (postupování z nižšího pracovního místa k vyššímu), rozměr funkcionální/ technický (přechody mezi různými odbornými oblastmi, často spojen s rekvalifikacemi), který může být spojen i pohybem vertikálním. Třetím a posledním rozměrem kariérového pohybu je radiální rozměr, který je horizontálním pohybem na stejné úrovni jednotlivých odborných oblastí (Bělohlávek, 1994, s. 13). V dnešní době mezi lidmi stále převládá pocit, že by kariérový pohyb měl být vertikální, jít stále výše a výše. Čím dál častěji se však setkáváme právě s horizontálními kariérami (podle rozdělení Scheina by šlo o funkcionální kariéru), kdy člověk prochází několika různými pozicemi, a tím může nabrat mnohem více dovedností a zkušeností než v případě kariéry pouze vertikální. Je velmi individuální, pro které profese či profesní kariéru by se hodil jaký kariérový

pohyb, závisí to jak na profesích samotných, tak, a to především, na osobnosti každého člověka.

S kariérovým pohybem souvisí tzv. *typ kariéry*, který člověk ve svém profesním životě zaujímá. V současné době se nejčastěji vyskytují čtyři typy kariér lidí – stabilní, konvenční, nestabilní a difuzní. Stabilní typ kariéry se vyznačuje návazností profese na předchozí vzdělání a také dlouholetým působením v jedné organizaci a je běžný např. pro právníky, lékaře, ale i dělnické profese. Velmi častým typem kariéry, který je běžný u všech profesí, je typ konvenční. Ten je charakterizován počátečním hledáním a změnami v kariéře a následnou stabilizací. Nestabilní typ kariéry prochází neustálými změnami. Pracovník s tímto typem kariéry málokdy zůstává věrný jedné profesi nebo organizaci a nezřídka prochází rekvalifikačním programem. Posledním typem je tzv. difuzní kariéra. Vyznačuje se neustálými změnami v profesích. Je typická pro pracovníky s nízkou kvalifikací (Štikar, Ryměš, 2003, s. 123–124).

1.5 Gender a kariéra

Stejně jako v mnoha dalších oblastech, tak i v profesní kariéře hraje často roli gender, v dnešní době čím dál tím více probírané téma. Arnold a Silvester (2007, s. 550) tvrdí: „Ženy a muži mají tendenci jít různými cestami rozvoje. Teorie kariéry a praxe stále odráží to, že vyhlídky mužů jsou lepší než vyhlídky žen.“ V průběhu minulého století probíhalo mnoho výzkumů o nerovnostech v kariéře a celkovém profesním uplatnění především z hlediska rasové odlišnosti. Od 80. let 20. století se někteří psychologové začali zabývat teoriemi kariéry žen, v 80. letech Gattiker a Larwood prozkoumali, co pro ženy znamená úspěch v kariéře, začátkem 90. let White a kol. vytvořili teorii o aspektech kariéry úspěšných manažerek. Tyto a další analýzy dospěly ke společnému závěru, že na způsob myšlení žen ohledně jejich kariéry má velký vliv zejména socializace. Dalším poznatkem bylo, že ženy narozdíl od mužů jsou mnohem více orientované na vztahy na pracovišti a tvorbu pracovních týmů (Arnold, Silvester, 2007, s. 549).

Rozdílných parametrů mezi postavením ženy a muže na trhu práce je mnoho. Jedním z hlavních měřítek je průměrný platový rozdíl mezi oběma pohlavími. V tomto

případě je nutné tento parametr porovnávat u platů srovnatelných představitelů mužů a žen se stejným vzděláním, na obdobné pracovní pozici a nejlépe ve stejné organizaci. Jak píše Jurajda (2006, www.rovneprilezitosti.cz, s. 14), výsledky z výzkumů z let 2000 až 2004 ukazují „...na dva protichůdné trendy: za prvé dochází v ekonomické transformaci k celkové větší diferenciaci platů, což vede ke zvětšování platových rozdílů podle pohlaví, ale zároveň dochází ke ztrátě zaměstnání častěji u nízko-příjmových žen než mužů...“ Výsledky z výzkumů ohledně platového znevýhodnění žen poukazují na to, že ženy mívají častěji nižší platy než muži, ale z důvodů, které souvisí s charakteristikami profesí (Jurajda, 2006, www.rovneprilezitosti.cz, s. 14).

Dalším klíčovým parametrem v nerovnostech u kariér mužů a žen je celková rovnost v zaměstnání. Zde hraje velkou roli tzv. segregace zaměstnání podle pohlaví – ženy pracují v profesích s nižšími platy. Míra segregace v České republice v období 1994 až 2004 klesla a přibližuje se k míře segregace Evropské Unie. Je to způsobeno čím dál častějším zastoupením žen v různých profesích. Zdrojem segregace u mladých lidí se stejným – terciárním vzděláním může být typ absolvovaných studijních oborů. To dokazuje, že výběr studijního oboru hraje velkou roli pro budoucí výši platu u mužů i žen (Jurajda, 2006, www.rovneprilezitosti.cz, s. 15).

U manažerských a vedoucích profesí je také vidět genderová segregace. Jak výzkumy ukazují, žen je ve vedoucích pozicích stále méně než mužů, ale jejich počet rok od roku roste. Jak Jurajda (2006, www.rovneprilezitosti.cz, s. 16) uvádí, nárůst počtu žen je stále více viditelný ve středním managementu. Rozdíly v platovém ohodnocení u žen a mužů se neobjevují pouze u vedoucích profesí, ale jak výzkumy ukázaly, tyto rozdíly se objevují na všech hierarchických pozicích. Je dost možné, že je to dáno i tím, že ženy pracují v jiných a méně ekonomicky úspěšných odvětvích než právě muži.

Je zřejmé, že ženy jsou stále obecně méně placené a zastupují profese s nižším postavením než muži. Domnívám se ale, že to není dáno nerovnostmi a diskriminací žen. Již přes dvacet let se ženy o svých budoucích profesích a své kariéře mohou maximálně svobodně rozhodovat. Spíše bych tyto nerovnosti viděla v rozdílné kariérní orientaci. Jak už bylo zmíněno, ženy mají na pracovišti tendenci starat se i o mimopracovní vztahy, tudíž jejich aspirace na vyšší pracovní pozice mohou být menší než u mužů.

Ženy ve své kariéře mají stejné šance jako muži, ale jedním dost zásadním způsobem se liší. Kariéra žen bývá ve většině případů přerušena narozením a výchovou dětí. Těmto situacím dnešní doba jde čím dál více vstříc, a je zřejmé, že nerovností v kariérách mužů a žen postupně ubývá a že obě pohlaví mají stejné množství příležitostí a možností k budování si svého profesního života.

2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ V ŘÍZENÍ KARIÉRY

Kapitola se věnuje vzdělávání a rozvoji pracovníků. Oba pojmy bývají mnohdy různě definovány. V práci se nad vzděláváním a rozvojem pracovníků zamýšlím jako nad jednou personální činností, která zahrnuje vzdělávací i rozvojové aktivity. Pro přehlednost budu dále v práci používat pouze pojem vzdělávání, ve smyslu získávání nových znalostí, dovedností, postojů a hodnot člověka včetně jejich rozvoje.

Úspěšnost organizací dnes závisí především na správném jednání a rozhodování klíčových manažerů a v neměnějším případě na kvalitách pracovníků. „Jedním z nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost či neúspěšnost firem v náročném konkurenčním prostředí tržního hospodářství je kvalita fungování lidského faktoru.“ (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 1) Pro organizace je dnes trendem chápat vzdělávání svých pracovníků jako investici do budoucna (Belcourt, Wright, 1998, s. 32). Neustálá proměnlivost ekonomického prostředí od 70. let minulého století značně ovlivňuje fungování organizací, jež se musí neustále přizpůsobovat podmínkám a změnám na trhu. V dnešní době už nejde pouze o prosperitu organizace, nýbrž o konkurenceschopnost, kterou si organizace zajistí prostřednictvím svého neustálého vzdělávání pracovníků. Důležitou součástí fungování současných organizací, které musí být připraveny na změny v dnešním konkurenčním prostředí je organizační rozvoj. Je to proces, který se mimo jiné váže na vzdělávání pracovníků, které je realizováno prostřednictvím vzdělávacích a rozvojových aktivit (o nich více v kapitole 2.2). Pro efektivní fungování organizace je důležité její řízení, které má za úkol dovést organizaci k dosažení určitých cílů (Koubek, 2007, s. 93). Dosahování cílů v organizaci je úkolem plánování, které je cílevědomou činností orientovanou na budoucnost. Plánování je jednou z nejdůležitějších oblastí řízení organizace, díky kterému mohou dosáhnout svých cílů a konkurenceschopnosti (Kocianová, 2010, s. 70). Do plánování organizace neodmyslitelně patří personální plánování, které má za úkol stanovit potřebu lidí v organizaci (Kocianová, 2010, s. 73). Jinými slovy, plánuje lidské zdroje

v organizaci tak, aby pracovních sil bylo v současnosti i budoucnosti dostatek (Koubek, 2007, s. 93). Personální plánování má také za úkol „...zajišťovat a zprůhledňovat perspektivní personální rozvoj každého pracovníka, napomáhat při uspokojování jeho sociálních potřeb a zvyšovat jeho uspokojení z vykonávané práce.“ (Koubek, 2007, s. 94) Je zřejmé, že personální plánování propojuje veškeré personální činnosti. Od získávání pracovníků, přes jejich vzdělávání, až k uvolňování pracovníků z organizace. Vzdělávání má podpůrnou roli, jejíž cílem je mít v organizaci vysoce kompetentní pracovníky (Hroník, 2007, s. 20).

2.1 Vzdělávací a rozvojové aktivity

Jak už jsem zmínila, z hlediska personálních činností je vzdělávání a rozvoj pracovníků jedna a ta samá personální činnost. Je velmi důležité ji neopomínat, ale vnímat ji jako významnou personální činnost, které je nutné věnovat velkou pozornost jak ze strany managementu, personalistů, tak i ze strany samotných pracovníků. Současná doba je dynamická a kromě významu kvalifikace pracovníka se zvýšil důraz na kvalitu osobnostních charakteristik a kompetencí pracovníka. Díky těmto skutečnostem se postupem času začaly od tradičních vzdělávacích aktivit odlišovat tzv. rozvojové aktivity. Koubek (2007, s. 252) rozlišuje dvě různé oblasti v rámci vzdělávání pracovníků, a to *oblast odborného vzdělávání* (vzdělávací aktivity) a *oblast rozvoje pracovníků* (rozvojové aktivity). Toto rozdělení má své opodstatnění především v historii vzdělávání pracovníků. Organizace potřebují být čím dál více flexibilní, a to jim zaručí pouze flexibilní pracovníci. Tradiční vzdělávací aktivity (viz níže) v tomto směru již nemohou v rozvoji pracovníka, ve smyslu rozšiřování kvalifikace, stačit. Proto čím dál častěji pro rozvoj svých pracovníků organizace využívají rozvojové aktivity.

Do oblasti *odborného vzdělávání* řadí Koubek (2007, s. 256) tyto vzdělávací aktivity:

- Základní příprava na povolání, která většinou předchází samotnému vstupu do zaměstnání, týká se především praktické přípravy pracovníků, např. u dělnických povolání v učňovském zařízení.

- Orientace, jejímž cílem orientace je zkrácení doby adaptace pracovníka v novém pracovním prostředí.
- Doškolení a prohlubování kvalifikace je přímo závislé na pracovní pozici, kterou pracovník zastává. Díky němu se může zvýšit pracovní výkon pracovníka a tím prosperita celé organizace.
- Přeškolení, rekvalifikace podobně jako doškolení se váže na pracovní pozici. Skrze něj se formují a přizpůsobují pracovní schopnosti pracovníka pro danou pracovní pozici. Rekvalifikace bývá iniciována jak ze strany organizace, tak i jednotlivců, kteří by rádi našli uspokojení v jiném povolání.
- Profesní rehabilitace je zvláštním případem rekvalifikace. Jejím úkolem je začlenění osob, které dlouhodobě nepracovaly zpět do povolání.

Oblast rozvoje, jak jsem již zmínila, se orientuje na rozšiřování kvalifikace pracovníka, k získání více znalostí a dovedností. Na rozdíl od aktivit vzdělávacích se rozvojové aktivity orientují spíše na osobnost a potenciál pracovníka než přímo na formování pracovních schopností k vykonávané práci (Koubek, 2007, s. 257). Jako nejběžnější rozvojové aktivity Hroník (2007, s. 104–107) uvádí:

- tréninkové programy,
- projekty,
- individuální koučink,
- mentorink,
- stínování,
- stáže,
- obohacování práce.

Kromě vzdělávání pracovníků dále Koubek (2007, s. 257) uvádí novější pojem, a to *rozvoj lidských zdrojů*, který je novým konceptem vzdělávání v organizaci. Předchozí vzdělávací a rozvojové aktivity byly a jsou orientované především na jednotlivé pracovníky. Rozvoj lidských zdrojů se týká celé organizace na úrovni

rozvoje pracovní schopnosti týmů, vytváření dynamické organizační struktury tak, aby organizace dosáhla vyšší výkonnosti a efektivnosti skrze jednotlivé pracovní týmy.

2.2 Podnikové vzdělávání

Podnikové vzdělávání je důležitou součástí personálních činností v organizaci. Dává lidem podporu pro zlepšení jejich konkurenceschopnosti na trhu práce a vzděláváním pracovníků zvyšuje celkovou efektivitu organizace (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 63). „Vzdělávání realizované podniky tvoří významnou součást celoživotního vzdělávání, přičemž za celoživotní vzdělávání pokládáme spojení vzdělávání formálního (realizovaného v rámci školské soustavy), neformálního, realizovaného v průběhu zaměstnání a informálního, resp. neinstitutonálního, které tvoří přirozenou součást každodenního života a vůbec nemusí být vnímáno jako vzdělávání.“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 64) Tito autoři dále uvádějí tři přístupy k realizaci podnikového vzdělávání. První přístup se týká podnikového vzdělávání, které se musí realizovat, tzn., jedná se o základní vzdělávání, které například požaduje legislativa. Dalším přístupem je podnikové vzdělávání, které by se realizovat mělo. Týká se dovedností, díky kterým je pracovník kompetentnější a zvyšuje tím efektivitu celé organizace. Typickým příkladem jsou manažerské dovednosti. Posledním třetím přístupem jsou vzdělávací aktivity, které organizace realizovat chce. Přínosy takového vzdělávání mohou být znatelné až za delší dobu a mohou pomoci k rozvíjení organizační kultury (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 63).

Existují i organizace, které nepodporují vzdělávání svých pracovníků. Jak píše Foot a Hook (2002, s. 199), v organizacích, kde se lidé budou učit a rozvíjet se pouze ze svých zkušeností, budou mnohem více chybovat a v konečné fázi to organizacím může přinést mnohem více nákladů na opravu těchto chyb, než kdyby předem investovaly do vzdělávání svých pracovníků. Pro pracovníky to může mít důsledek pomalé a neefektivní práce ze strachu udělat nějaké chyby.

V současném podnikovém vzdělávání se objevují nejrůznější koncepty, které se snaží co nejlépe využívat potenciálů svých pracovníků. S rozvojem lidských zdrojů v organizaci velmi úzce souvisí koncept *učící se organizace*, které vytvářejí klima a

vhodné podmínky pro vzdělávání a rozvoj svých pracovníků (Koubek, 2007, s. 258). Počátek učících se organizací můžeme najít v 90. letech minulého století. Termín v roce 1990 zpopularizoval Senge, který učící se organizaci definoval jako organizaci „... kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace, kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně.“ (Armstrong, 2002, s. 472). Učící se organizace by měla kolektivně předcházet problémům v organizaci. Tomu by mělo napomáhat předávání znalostí, které jsou pro organizaci strategicky důležité. V tomto případě Armstrong (2002, s. 473) vidí zásadní problém koncepce učící se organizace. Podle něj je velmi obtížné shrnout všechny znalosti a vědomosti, které jsou klíčové pro konkurenceschopnost organizace.

V návaznosti na učící se organizace v polovině devadesátých let vznikl další koncept *řízení znalosti* (knowledge management). Ten, podobně jako učící se organizace, tvrdí, že v dnešní moderní společnosti prosperita a konkurenceschopnost organizace závisí na schopnosti sdílení a využívání informací uvnitř i vně organizace (Kocianová, 2012, s. 65). Hlavním zdrojem organizace jsou znalosti, nehmotná aktiva, která mohou mít tvrdou (např. průmyslová práva) a i měkkou podobu (dovednosti, schopnosti, zkušenosti...). Cílem organizací je mít takové pracovníky, kteří jsou pro organizaci intelektuálním kapitálem. O to se starají personální útvary a personalisté v organizacích, kteří k řízení znalostí v organizaci mohou přispívat následujícími aktivitami pomáhat a vytvářet kulturu otevřenosti, zlepšovat klima v organizaci, doporučovat uspořádání a rozvoj organizace, doporučovat metody motivování lidí, vytvářet procesy podnikového i individuálního vzdělávání a další (Kocianová, 2012, s. 66).

Aby vzdělávání pracovníků bylo efektivní, musí být dobře a systematicky zorganizováno. Podnikové vzdělávání probíhá v opakujících se cyklech, přičemž celý postup plánování vzdělávací akce musí vycházet ze strategie a politiky vzdělávání v organizaci. O postupu plánování vzdělávací akce se dále zmiňuji v kapitole 2.4. Organizace pro své vzdělávací programy mívají zajištěné stálé skupiny pracovníků, kteří jsou odborníky ve svém oboru. Čím dál více rozšířené dnes bývá externí

zajišťování odborníků. Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci má mnoho výhod, organizaci neustále zajišťuje odborně připravené pracovníky, umožňuje formování jejich pracovních schopností podle svých potřeb, zlepšuje kvalifikaci i osobnost pracovníků, zlepšuje produktivitu práce a pracovní výkon atd. Pro organizaci má systematické vzdělávání dopad na předvídatelnost nákladů pro vzdělávání pracovníků, dále díky kvalitním pracovníkům uvnitř organizace umožňuje pokrývat potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů, zlepšuje komunikaci a mezilidské vztahy v organizaci atd. Systematické vzdělávání tak hraje jednu z nejdůležitějších úloh v rámci personální práce (Koubek, 2007, s. 259–261).

2.3 Řízení kariéry pracovníků

V 90. letech, kdy trh ovládla globalizace a důraz se začal klást na pružné plánování, se většina organizačních struktur začala zplošťovat. Tato situace měla dopad mimo jiné i na pracovní kariéry lidí. V organizačních strukturách ubylo pracovních míst ve vertikálním směru a organizace se začaly zabývat tzv. horizontální kariérou, tzn. pohybem v rámci různých pracovních míst na stejné hierarchické úrovni. Zlomovým obdobím pro náhled na kariéru se stala 70. a 80. léta 20. století, kdy se začaly tvořit různé kariérové mapy, typologie a byla vydána řada knih, které radily při plánování kariéry. V tomto období se kariéra a její budování začalo brát jako žádoucí (Kocianová, 2010, s. 175).

Řízení kariéry, jak uvádí Hroník (2007, s. 98), není jen pro určitou skupinu lidí. I přes to, že by se tento proces měl týkat většiny pracovníků, tomu tak mnohdy nebývá. Jak už jsem zmínila, zájem o pracovní kariéru člověka se rozmohl na konci minulého století. V této době se začaly vytvářet různé kariérní typologie, kariérní mapy atd. V 90. letech minulého století, kdy se od teorie vlastností člověka přesunul zájem k jeho kompetencím, se změnilo i pojetí kariéry. Dříve se zastával tzv. determinující přístup, který se pokoušel u pracovníka určit směr kariéry na mnoho let dopředu a držel se rysových stereotypů pracovníků. Dnes se kariéra zakládá na otevřeném systému, jenž se dokáže neustále přizpůsobovat možnostem a potřebám pracovníka (Hroník, 2007, s. 99). Tento fakt koresponduje se situací, že dnešní doba je stále dynamičtější a jak

organizace, tak i pracovník by měli být připraveni na nečekané změny a otevření stále novým možnostem.

2.3.1 Systém řízení kariéry

Vzhledem k tomu, že se organizace postupem času začaly více zabývat kariérami svých pracovníků, vyskytla se potřeba systematického a jasně strukturovaného přístupu. Systém řízení kariéry se z osobních plánů rozvoje snaží vytvořit strukturovanou soustavu. Ve strukturovaném plánu rozvoje je pak jednodušší zjistit vazby mezi jednotlivými personálními činnostmi v organizaci a tím zpřehlednit práci s lidskými zdroji v organizaci. Systém řízení kariéry definuje podmínky platné pro všechny pracovníky, od jednotlivých individuálních plánů se liší pouze v časovém harmonogramu (Dvořáková, 2007, s. 306).

Rychlost a intenzitu, se kterou kariéra postupuje vpřed, představuje tzv. dynamika kariéry, ta charakterizuje způsoby, jakými lidé dělají kariéru. Zkoumání dynamiky kariéry je nezbytné pro další plány v kariéře, s plánováním následnictví v manažerských funkcích souvisí i tzv. analýza dynamiky kariéry, která může ukázat nejružnější kroky řízení určité konkrétní kariéry, popř. odhalit i problémy v povyšování nebo stagnace výkonnosti manažerů. Všechny informace získané z analýzy kariéry mohou být následně uplatněny i v hodnocení pracovníka (Armstrong, 2002, s. 538–539).

Bělohlávek (1994, s. 9) v souvislosti se systematickým řízením kariéry používá pojem rozvoj kariéry (career development), jež dělí do dvou složek. Jedná se o plánování kariéry (career planning), ve kterém jednotlivec usiluje o nalezení své cesty a dále o management kariéry (career management), ve kterém naopak organizace usiluje o růst pracovníka v souladu s jeho potenciálem. V řízení kariéry jde vlastně o jakýsi oboustranný vztah mezi pracovníkem a organizací, ve kterém „Pro člověka i organizaci je žádoucí dosažení souladu – situace, kdy se pracovník realizuje ve shodě s potřebami vlastními i potřebami firmy.“ (Bělohlávek, 1994, s. 9)

Dvořáková (2007, s. 306) podobně jako Bělohlávek systém řízení kariéry rozděluje na dvě oblasti, které se navzájem prolínají. První oblast je řízení kariér, ve které organizace rozvíjí své pracovníky tak, aby odpovídali požadavkům organizace.

Druhou oblastí je plánování kariér jednotlivců, proces, ve kterém jednotliví pracovníci uskutečňují kroky vedoucí k cílům v jejich kariéře. Do řízení kariéry spadá více personálních činností, které se v tomto procesu vzájemně propojují – analýzy pracovního místa, hodnocení pracovního výkonu, vzdělávání a další. Nejdůležitějším prvkem v systému řízení kariéry bývá pro organizace výběr a hodnocení manažerských rezerv. To má na starost politika řízení kariéry v organizaci.

2.3.2 Politika řízení kariéry

Politika řízení kariéry se především týká rozhodování o formování a získávání manažerů. Jejím cílem je zajistit dostatečné množství a s dostatečnou kvalifikací své manažery. Manažer je pracovník v organizaci, který řídí nebo vede ze své pozice skupinu lidí, tím jsou na něj kladeny mnohem větší nároky než na ostatní řadové pracovníky organizace, na jeho dovednosti, znalosti nebo i na jeho osobnost, aby ve všech směrech mohl být ostatním pracovníkům příkladem a aby byl respektován. Organizace se mohou rozhodnout, zda si své manažery budou pěstovat ze svých vnitřních zdrojů, anebo je získávat zvnějšku (Armstrong, 2002, s. 541). Výběr z vlastních zdrojů má bezpochyby mnoho výhod, nastávající manažer zná organizaci již delší dobu, je seznámen s jejími cíli, s jejím fungováním atd. Na druhou stranu získání manažera z vnějších zdrojů může být také k užítku, například pokud organizace prochází organizačními změnami, pracovník přijatý zvenku může přinést nové nápady a nový pohled na řešení případných problémů spojených s organizačními změnami. Velikou nevýhodou získávání manažerů zvnějšku bývá, jako i u ostatních pracovníků získávaných zvnějšku, delší adaptace. Politika řízení kariéry má také na starost případnou stagnaci manažerů. V tomto případě je jejím úkolem přebudování kariéry manažera a především by ze strany organizace mělo dojít k maximální podpoře „stagnujícího“ manažera ve formě poradenské služby a dodání odvahy do další kariéry (Armstrong, 2002, s. 543).

Další oblast týkající se politiky kariéry je doba trvání politiky. Krátkodobější časové plány budou navrhovány spíše v menších organizacích, soustředí se na současnost, ale neuvažují příliš nad budoucími plány organizace. Organizace s dlouhodobými plány mají velmi často strukturované metody řízení kariéry

(Armstrong, 2002, s. 541–542). Snaží se předpovědět stav svých pracovníků do budoucna. Takové organizace jsou perspektivní pro mnohé skupiny pracovníků, u kterých je předpověď budoucích potřeb důležitá. A to především u již zmiňovaných manažerů, u tzv. talentů a v neposlední řadě u pracovníků starší generace. Těmto skupinám jsou věnovány následující kapitoly.

2.3.3 Profese manažera

V současné době se do požadavků na pracovníky promítá zvyšování konkurenceschopnosti a rozvoj organizace. U řídicích pracovníků je kladen důraz na jejich manažerské kompetence. Manažerovy znalosti a dovednosti tvoří jeho kvalifikační profil, ke kterému je velmi důležité mít i mnoho zkušeností z praxe. Své kompetence získává svým osobním rozvojem v průběhu celé své profesní kariéry. Počet manažerů se znatelně liší od počtu řadových pracovníků, mají na starost ostatní pracovníky a musí jít příkladem, proto by tedy manažeři měli mít rovněž mimořádné osobnostní charakteristiky. Pojem kompetence Tureckiová a Veteška (2008, s. 27) definují jako „... jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál...“. Ke vzniku manažerských kompetencí je potřeba mít osobní potenciál a ten neustále rozvíjet. Jeho rozvojem dochází k naplňování požadavků na úspěšný výkon manažerské pozice. Manažerských kompetencí je mnoho a neexistuje univerzální model, který by je všechny dokázal sjednotit. Existují různé typologie obecných kompetencí, ze kterých manažerské kompetence vychází. Mezi základní kompetence můžeme zařadit sebedůvěru, komunikaci, pohotovost, prezentaci, tvořivost, schopnosti učit se a soustředit se, time management a energii (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 50).

Každý manažer by měl posoudit své kompetence a podle toho je dál rozvíjet a „doladit“ pro vykonávanou profesi. Od lidí v řídicích pozicích se očekává jít příkladem ostatním pracovníkům, nejen aby jejich výkon byl úměrný jejich pozici, ale také i v komunikaci mezi lidmi. Komunikační styl manažera představuje sociální základ stylu řízení (Bedrnová, Nový, 2002, s. 138). Kromě tří základních rolí, kdy manažer jako vedoucí je odpovědný za organizaci práce a vedení (řízení) lidí, je mluvčím vně i uvnitř podniku a je v roli podnikatele, musí mít osobní kvalitu, která souvisí velmi úzce

s kompetencemi manažera. Bedrnová a Nový (2002, s. 140) uvádějí, že by dobrý manažer měl mít ve svých osobních kvalitách schopnost rozhodovat se ve složitých situacích, měl by zvládat i náročnější psychickou zátěž, snadno se orientovat v náročných problémech, poskytovat pracovníkům zpětnou vazbu atd.

U osobní kvality a kompetencí manažera si můžeme všimnout velké podobnosti, je ale stále nemožné z nich vytvořit univerzální modely správného manažera. Teoretikové se shodují na tom, že v současné době je u řídicích pracovníků kladen důraz na osobnostní předpoklady, na rozdíl od dřívějších přístupů, neboť manažer je ten, který svým výkonem a svou prací ovlivňuje ostatní pracovníky, a tím i celou organizaci.

Pro manažery je důležitá komunikace a spolupráce s personálními útvary. Personalisté by měli poskytovat manažerům podporu, ale aby se předešlo napětí v jejich spolupráci, měli by uplatňovat nenápadný přístup, to znamená nedávat manažerům příkazy, ale rady. Ve velkých organizacích vzniká často problém, kdy si personální útvary přisvojují roli liniových manažerů v rozhodování o získávání, vzdělávání a odměňování svých lidí, tím pak manažeři ztrácí schopnost řídit své zdroje. Aby se předešlo nedorozuměním ve vztahu personalisty a manažera, je důležité věnovat velkou pozornost vytváření tohoto vztahu. Personalisté by svým manažerům měli připomínat, že jsou tu pro jejich pomoc a ne proto, aby dělali jejich práci za ně. V praxi se často stává, že někteří liniovní manažeři rádi personálnímu útvaru přenechávají některé personální činnosti, to však není správné a může to mít i dopad na pozdější jednání manažera s lidmi (Armstrong, 1999, s. 98–99). Personální útvary by měly mít s manažery dobré vztahy a schopnost získat si jejich podporu a důvěru. Společná spolupráce se pak odráží ve fungování jejich pracovních činností a v řízení nejdůležitějších zdrojů organizace – lidí.

2.3.4 Talent Management

Talent management, neboli řízení talentů, se v organizacích začalo rozšiřovat po roce 2000. Chápání talent managementu není zcela jednotné. Jak uvádí Hroník (2007, s. 109), „Každá firma si musí vymezit, koho bude považovat za talent.“ Pro každou organizaci, i pro každého člověka může tento termín představovat něco jiného. Může

být vnímán jako management, který se stará o čerstvé absolventy ve své organizaci, nebo, jak autor dále uvádí (Hroník, 2007, s. 109), o management, který se stará o vybrané pracovníky (talenty) nehledě na jejich věk. Tato varianta chápání pojmu talentu je aktuálnější. U talentu hraje klíčovou roli výkon a respekt pracovníka a možnost tuto výkonnost zvyšovat (Kocianová, 2012, s. 110). Řízení talentů obsahuje procesy, které jsou vzájemně provázané. Jedná se o získávání, motivaci, stabilizaci, vzdělávání pracovníků a plánování následnictví. Hlavním důvodem, proč řídit talenty v organizaci, je mít co nejvýkonnější pracovníky, které si může organizace formovat ze svých stávajících pracovníků nebo je získávat zvnějšku. Pro správné určení, kdo má potenciál být talentem, se využívají výsledky hodnocení pracovníků, development centra nebo doporučení od manažerů a další. U získávání talentů zvnějšku je důležitý především kvalitní výběr a aktivní přístup ze strany personalistů (Kocianová, 2012, s. 111). Talent management není jen o pouhém získávání talentů do organizace. Jak Rothwell (2012, s. 12–14) uvádí, po samotném určení/ získání talentů je důležité si umět své talenty v organizaci udržet pomocí metod, které organizace musí nejprve identifikovat, následně je umět zrealizovat a nadále průběžně hodnotit jejich efektivnost. Tyto metody jsou individuální a liší se podle potřeb organizace a vybraných pracovníků.

Ve studii Talent Edge 2020: Blueprints for the new normal, z roku 2010 byl osloven management v několika organizacích. Měly určit, která tři témata v okruhu řízení talentů jsou pro ně nejdůležitější. Přes 41 % odpovědí patřilo získávání talentů na globálním trhu, 38 % pak patřilo rozvoji leadershipu a plánování nástupnictví, 37 % odpovědí se týkalo omezení fluktuace pracovníků na všech úrovních, mezi dalšími odpověďmi bylo dodávání tréninků, tvorba kariérních drah a další (Půda, 2011, s. 11).

Všechny programy řízení talentů mají jediný cíl, a to zvýšit schopnost organizace přilákat, rozvíjet a udržet schopné jedince (Půda, 2011, s. 12). Aby jakékoliv programy řízení talentů byly efektivní, potřebují zapojení a spolupráci všech svých pracovníků, řídících i řízených. Za hlavní přínosy talent managementu můžeme považovat následující situace:

- organizace má identifikované a správně umístěné pracovníky, kteří svým potenciálem pomáhají naplňovat strategii organizace,

- snižuje se fluktuace pracovníků, tím se snižuje nábor nových, a tím i klesají náklady organizace,
- organizace s talent managementem je navenek atraktivním zaměstnavatelem,
- plánování kariér a nástupnictví je efektivní,
- klesá počet neobsazených pozic, a tím jsou sníženy ztráty organizace na minimum (Balarin, 2011, s. 22–23).

Z výše uvedeného výzkumu a známých přínosů talent managementu je zřejmé, že se primárně nejedná pouze o rozvoj klíčových pracovníků, ale že v celém svém důsledku má široký rozměr a svým působením ovlivňuje i finanční stránku celé organizace.

2.3.5 Age Management

Pár let po rozvoji talent managementu, kdy byl ještě brán spíše pouze jako management týkajících se mladších lidí a především jako reakce na současný vývoj demografického a pracovního trhu, se začal vyvíjet age management. Zabývá se řízením věkových skupin pracovníků. Demografické změny se nejen v České republice projeví jasným směrem. Obyvatelstvo stárne a naděje na dožití je čím dál vyšší, což způsobuje velké a zásadní změny na trhu práce. Ubývá a bude ubývat pracovníků mladších generací a na trhu práce se bude zvyšovat počet lidí starší generace (Kocianová, 2012, s. 113).

Age management je ve společnosti rozšířen zejména jako management lidí starších padesáti let. To je dáno současným stavem stárnutí populace, ve kterém cílem politiky jednotlivých zemí je pomocí age managementu posílit zaměstnanost starších generací. Zaměstnávání starších pracovníků nese své výhody i nevýhody. Mezi hlavní výhody patří dlouholeté zkušenosti staršího pracovníka, jeho loajálnost, umírněnost a rozvážnost. Na rozdíl od mladších generací mohou pro svou organizaci představovat stabilitu a snížení fluktuace pracovníků v organizaci. Na druhou stranu je zde mnoho nevýhod. Jelikož je pro organizace důležité mít výkonné a flexibilní pracovníky, věkem se tyto důležité prvky mohou ztrácet. Lidem s přibývajícím věkem ubývá energie a

zhoršují se jejich fyziologické vlastnosti. To může mít v konečném důsledku snížení výkonu pracovníka.

Jako u talent managementu je i u age managementu mnoho programů a strategií k podpoře věkové různorodosti v organizaci. Cílem těchto programů je zajistit dobrou komunikaci a koordinaci předávání znalostí a zkušeností starších pracovníků mladším generacím. Úkolem organizace je pro takovou situaci formování vhodné organizační kultury, která bude věkovou diferenciací podporovat (Kocianová, 2012, s. 111–113). Například organizace Tesco, jeden z nejúspěšnějších maloobchodníků ve Velké Británii, zaměstnává lidi různé věkové skupiny tak, aby věkové rozložení pracovníků vypadalo co nejrepresentativněji. Tato skutečnost vytváří dobrou image organizace, která je obchodní společností využívána rovněž k nalákání co nejširšího spektra zákazníků. Dnešní pracoviště se skládá ze čtyř věkových skupin – tišší veteráni (lidé nad 64 let), babyboomers (ročníky ve věku 45–63 let), generace X (lidé ve věku 30–44 let) a generace Y (lidé mladší 29 let). V tak široké věkové skladbě pracovníků je potřeba různých přístupů řízení. Klíčem k úspěchu je, aby organizace dokázala respektovat všechny věkové kategorie pracovníků, které mají různé postoje a hodnoty. Tišší veteráni, nejstarší skupina pracovníků, nejvíce ocení osobní kontakt s lidmi a velkou motivací je pro ně uznání jejich dovedností a schopností. U generace babyboomers je kladen důraz na týmovou práci. Generaci X je potřeba dát více svobody a odpovědnosti. Jako odměnu preferují dny volna navíc nebo peněžní bonusy. Nejmladší skupině pracovníků, generaci Y, je třeba věnovat dostatek příležitostí k získání dovedností a zkušeností. Komunikace s touto věkovou skupinou by měla být neformální a pozitivní (Kourdi, 2009, s. 157–158).

To byl jen malý příklad toho, jak by každá organizace měla mít o svých pracovnících přehled. Domnívám se, že pro většinu organizací je formování kultury organizace a zavedení age managementu do své strategie jen otázkou času. Populace bude nadále stárnout, a čím dříve se organizace naučí využívat přítomnost starších pracovníků, tím lépe.

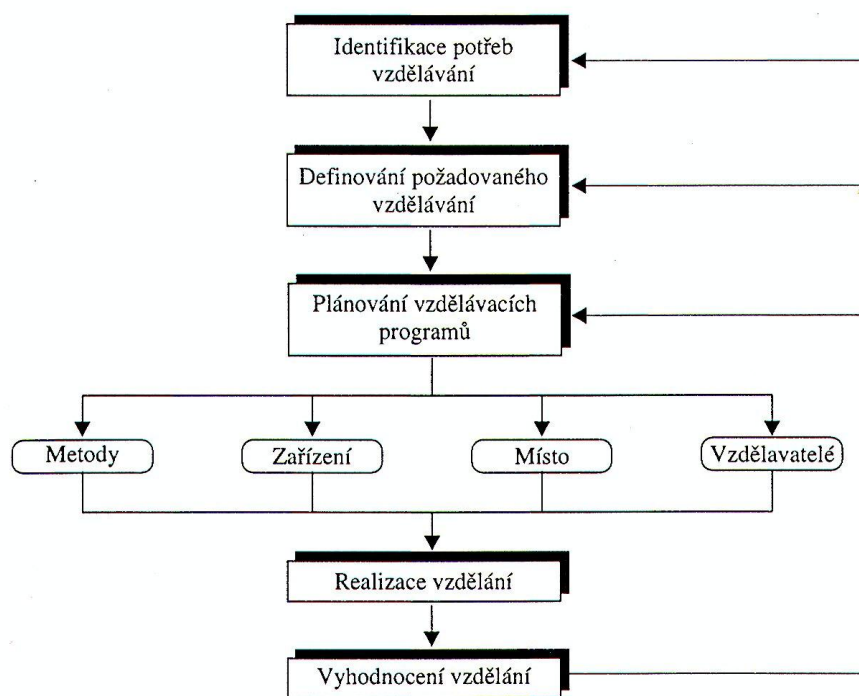
2.4 Plánování vzdělávání pracovníků

V kapitole 1.2 Profesní rozvoj člověka popisují jednotlivé fáze kariéry jedince. Nejdůležitějšími fázemi kariéry člověka je tedy expandování, upevňování a dozrávání. Tyto fáze nemusejí být přímo závislé na biologickém věku člověka, to znamená, že např. fáze expandování, ve které se člověk mimo jiné adaptuje na pracovní prostředí, se v průběhu kariéry člověka objeví pokaždé, kdy člověk bude měnit místo svého zaměstnání. V následující fázi, fázi upevňování, bývá člověk profesně stabilizován, a právě v této fázi často probíhá viditelný kariérní postup člověka. U fáze dozrávání, která je asi ze všech tří fází rozvoje kariéry spojena s věkem člověka, se nejvíce v dnešní době řeší často otázka zaměstnatelnosti starších pracovníků. Průběh každé z vyjmenovaných fází se u každého člověka individuálně liší. Nicméně každá z nich je nedílnou součástí neustálého vzdělávání pracovníků pomocí systematicky naplánovaných osobních plánů a realizovaných vzdělávacích a rozvojových aktivit. Vhodný výběr konkrétní formy a metody vzdělávání pracovníka závisí na jeho individuálních potřebách, na potřebách organizace a také na fázi kariéry, ve které se pracovník vyskytuje. Zde hrají velmi důležitou roli personalisté a personální útvary v organizacích, jejichž úkolem je zvolit nejvhodnější formy a metody vzdělávání pro jednotlivé pracovníky, vyskytující se v různých fázích své kariéry.

Celá tato kapitola, Plánování osobního rozvoje, je graficky vyobrazena na obrázku č. 2 Proces plánovaného vzdělávání od Armstronga. Jak zde můžeme vidět, projektování vzdělávacího programu je rozděleno do několika fází. Nejprve je třeba, aby byly identifikovány potřeby vzdělávání pomocí analýzy podnikových a individuálních potřeb. Dále je nezbytné definovat požadované vzdělání, jaké schopnosti mají lidé rozvíjet a jakým dovednostem se mají naučit. S tímto krokem souvisí definování cíle vzdělávání, co se pracovníci mají naučit a co by vzdělávání pracovníci měli být schopni dělat po absolvování určité vzdělávací aktivity. Po definování cílů přichází na řadu plánování vzdělávacích programů, ve kterém je nutné přizpůsobit se požadavkům, které byly určeny v předchozích krocích. V tomto kroku se rozhoduje, kdo zabezpečí vzdělávací akci, kde se akce bude konat, jakými metodami se

bude vzdělávat apod. Na řadu přichází samotná realizace vzdělávání, která má zajistit osvojení si nových dovedností, znalostí, schopností a postojů učícího se pracovníka. Na závěr celého procesu přichází vyhodnocení vzdělávací aktivity, jehož prostřednictvím může organizace pak lépe hodnotit pracovní výkon proškoleného pracovníka (Armstrong, 2007, s. 496).

Obrázek č. 2: Proces plánovaného vzdělávání



(Armstrong, 2007, s. 497)

2.4.1 Identifikace vzdělávacích potřeb pracovníků

Před zahájením jakékoliv vzdělávací akce je nezbytné analyzovat veškeré potřeby, jak ze strany organizace, tak ze strany účastníka školení. Mnohdy se stává, že organizace identifikaci vzdělávacích potřeb podcení a následná realizace vzdělávacího programu se může stát neprospěšnou (Arnold, Silvester, s. 353). Tato část školicího cyklu je důležitá především u podnikového vzdělávání, kdy se zjišťuje, jaké dovednosti, znalosti a schopnosti pracovníkům chybí, aby mohli podávat co nejlepší výkon ve své práci (Šerák, 2009, s. 83).

Vodák a Kucharčíková (2007, s. 69) uvádí jako důležitou součást identifikace potřeb vzdělávání tzv. *výkonnostní mezeru*. Ta je rozdílem mezi dvěma úrovněmi výkonnosti v organizaci. První je výkonnost současná, která reálně v organizaci existuje, druhá je výkonnost standardní, kterou organizace plánuje do budoucna. Rozdílem těchto dvou výkonností vyjde již zmíněná výkonnostní meze, z které lze identifikovat případné nedostatky a potřeby vzdělávání pracovníků v organizaci.

Hroník (2007, s. 136) rozděluje individuální vzdělávací potřeby na tři hlavní kategorie z různých úhlů pohledu. Podle subjektu vzdělávání, jeho individuálních potřeb a přání a dále podle požadavků, které vyplývají z pracovní funkce (mezery mezi nároky práce a reálnými způsobilostmi pracovníka) a podle budoucnosti, plánování profesního a kariérového růstu. Kromě individuálních potřeb uvádí Hroník (2007, s. 140) identifikaci potřeb vzdělávání pracovníků z hlediska organizace. Pro zjištění těchto potřeb je tou nejzákladnější metodou benchmarking. Benchmarking je „...proces cílevědomého, systematického a soustavného porovnávání efektivnosti činnosti podniku se špičkovými podniky v rámci branže i mimo ni. Jinými slovy, firma (hlavně její manažeři) porovnává svoji činnost s výsledky nejlepších firem ve vybraném oboru či skupině oborů a zjištěné rozdíly využívá k analýze své pozice na trhu a k dalšímu rozvoji. Benchmarking identifikuje potencionální možnosti zlepšení firmy a ukazuje, jak toto zlepšení implementovat, případně měří úspěch implementace.“ (Mužík, 2008, s. 38) Organizace si tak prostřednictvím benchmarkingu musí uvědomit svou strategii, postavení na trhu a kam by chtěla dále směřovat. Tak může docílit svého zlepšení.

Pro správnou identifikaci vzdělávacích potřeb je potřeba sběr informací, ve kterém se zjišťuje aktuální úroveň schopností a výkonnosti pracovníků. Informace můžeme získat *strukturovaným rozhovorem*, ve kterém jsou předpřipraveny otázky týkající se řešeného problému. Výhodou u této metody je podrobné zkoumání problému, k nevýhodě patří vysoké kvalifikační požadavky na tazatele. *Pozorováním*, další metodou identifikace, může pozorovatel velmi snadno určit výkony jednotlivých pracovníků. K nevýhodám patří případný odpor a zaskočení ze strany pracovníků a následné netypické chování. *Dotazník* s různými otázkami o úkolech pracovníka je metoda nenáročná na finanční náklady organizace a čas pracovníků. Nevýhodou se ale může stát špatné pochopení nebo nejasnost otázky. *Participace* je metoda, ve které

výzkumník na určitý čas převeze odpovědnost a pracovní úkoly pracovníka. Lépe tak pochopí podmínky práce, ale velikou nevýhodou bývá potřeba speciálních dovedností výzkumníka. Pracovník může vytvořit *popis práce*, samostatně určit obtížnost jednotlivých pracovních úkolů. Výhodou této metody je rychlost, ale někdy může být obtížné popsat a zestandardizovat práci, a tak popis práce od pracovníka nemusí být zcela objektivní. Poslední metodou k identifikaci vzdělávacích potřeb je *skupinová diskuze*. Hlavním smyslem je nashromáždit co nejvíce informací o dané práci. Výhodou je rychlá zpětná vazba od pracovníků. Důležitou roli zde hraje zkušený a kvalifikovaný moderátor diskuze. Jako nevýhoda se můžou projevit zábrany otevřeně diskutovat o práci ze strany pracovníků. Kromě uváděných metod, kterými se získávají informace od pracovníků a rovněž o jejich pracovní činnosti, je potřeba znát fungování celé organizace, její strategii, plány, organizační kulturu a další. Veškeré získané informace je pak nutné hodnotit ve vztahu k výkonnosti zaměstnanců, kterou jsme stanovili jednou z metod identifikace (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 75–76).

Po fázi sběru informací se údaje analyzují, rozpoznávají se příčiny problémů a problémové oblasti výkonnosti organizace. Výsledkem analýzy je identifikace vzdělávacích potřeb se seznamem potřeb zaměstnanců a návrh vzdělávacího programu. Jak autoři (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 79) na závěr uvádějí: „Jde v podstatě o určení, kdo a proč potřebuje vzdělávání.“

2.4.2 Plánování vzdělávacího programu

Po identifikaci vzdělávacích potřeb přichází na řadu plánování vzdělávacího programu, kdy organizátor s lektory definuje a stanovuje cíle, obsah, metody, časový a místní plán, finanční rozpočet a další náležitosti vzdělávací akce. Hroník (2007, s. 143) plánování nazývá designováním vzdělávací akce, při němž je nutné vzít v úvahu pět složek a to, kulturu organizace a její strategii, studenta, lektora, obsah a strukturu kurzu a v neposlední řadě prostředí, ve kterém vzdělávací akce bude probíhat.

Nejdříve je nezbytné si určit *cíle vzdělávání*. Cílem rozumíme zamýšlený a očekávaný výsledek, kterého se má prostřednictvím vzdělávací akce dosáhnout (Šerák, 2009, s. 85). Díky správně nadefinovaným cílům a jejich správnému pochopení se z pasivního pracovníka může stát velmi aktivní jedinec, který vzdělávání bude vnímat

jen pozitivně. Cíle vzdělávání se dají stanovit podle analytické techniky pro navrhování cílů SMART. Název této techniky je odvozen od počátečních písmen slov:

- Specific – specifické a konkrétní,
- Measurable – měřitelné,
- Achievable – dosažitelné a přijatelné,
- Relevant – relevantní,
- Timed – časově vymezené a sledované (Šerák, 2009, s. 86).

Stanovením cílů můžeme vytvořit základy obsahu kurzu a vybrat vhodné metody, které udávají směr lektorovi i účastníkům kurzu a také jsou základem pro konečné vyhodnocení vzdělávací aktivity (Šerák, 2009, s. 87). Hroník (2007, s. 144) v kontextu formulace cílů u vzdělávací akce zmiňuje používání kontrolních otázek. Prostřednictvím otázky typu: „Proč potřebujeme proškolit své pracovníky v počítačových dovednostech?“ se odpovědi dobíráme přímo k cíli, a to např.: „Protože potřebujeme, aby dovedli vytvářet kvalitní prezentace.“ Charakter cíle tak předurčí zaměření vzdělávací aktivity.

Pro stanovení cílů je důležité znát a definovat *profil účastníka vzdělávací akce*. Díky vstupům a výstupům z hlediska účastníka můžeme poté zhodnotit efektivitu vzdělávací akce. Profil účastníka představují jeho znalosti, dovednosti a postoje, se kterými vstupuje do vzdělávací akce. Naproti tomu profil absolventa vidíme jako ideální a cílový stav vědomostí a dovedností účastníka po skončení vzdělávací akce (Šerák, 2009, s. 87). Významným prvkem vzdělávacího procesu je motivace účastníků vzdělávání v organizaci. Ta se posílí dobře vysvětlenými cíli a přesvědčením o přínosech vzdělávání pro ně samotné, i pro celou organizaci. Mezi nejsilnější motivační faktory vzdělávání patří např. zlepšení postavení ve skupině, udržení si pracovního místa, možný pracovní postup, získání kvalifikace, vyšší platové ohodnocení atd.

Na řadu přichází určit *obsah vzdělávací akce*, tím se myslí činnosti, soustava poznatků a způsoby chování, které jsou ve většině případů lektorem převáděny do podoby učiva a předkládány účastníkům tak, aby si je osvojili jako nové znalosti, dovednosti, schopnosti a kompetence a dále je pak užívali jako své vlastní (Šerák, 2009, s. 89). Obsah vychází z již zmíněné analýzy a identifikace potřeb, ze stanovených cílů a z profilu účastníka vzdělávací akce. Měl by být vždy v souladu

s požadavky klienta, s přiměřeným počtem účastníků, aktuální a vědecky správný a pro lepší orientaci a efektivitu systematicky uspořádán a diferencován podle důležitosti. Zaznamenává se v tzv. učebním plánu, což je „...logicky uspořádaný systém disciplín, stanovující jejich vzájemné proporce, posloupnost nasazení a způsob jejich ukončení.“ (Šerák, 2009, s. 89) Kromě učebního plánu se obsah vzdělávací akce také dále specifikuje ve studijních materiálech. Jde o různá skripta, učebnice, sylaby, pracovní sešity apod., které jsou v průběhu kurzu předávány do rukou účastníků. Nejčastěji tomu tak bývá v tištěné podobě, ale s moderní dobou a nástupem informačních technologií se objevily i tzv. multimediální studijní materiály. Bývají ve formách prezentací a především jako součást e-learningu (Šerák, 2009, s. 90).

Když už je rozhodnuto o tom, co bude vzdělávací akce obsahovat, je na řadě vybrat vhodné výukové *metody a formy* pro danou vzdělávací akci. Formy i metody jsou nehmotnými vzdělávacími prostředky, jejichž prostřednictvím jsou nové dovednosti, znalosti, schopnosti ad. předávány účastníkům vzdělávací akce.

Mezi nejznámější rozdělení metod patří dělení na metody používané na pracovišti („on the job“) a na metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště („off the job“). Do metod používaných ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti řadíme – instruktáž, koučink, mentoring, asistování, rotaci práce, pracovní porady a další. Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště se především využívají k rozvíjení schopností vedoucích pracovníků organizace nebo specialistů. Mezi nejznámější řadíme – přednášku, demonstrování, případové studie, hraní rolí, outdoor training, e-learning, development centrum a další (Koubek, 2007, s. 267–270). Volba konkrétních didaktických metod, které pro vzdělávací akci budou nejvhodnější, závisí na mnoha faktorech, a to na určeném cíli vzdělávací akce, na účastnících, na obsahu výuky, na charakteru formy výuky, na lektorovi a na časových, místních a finančních možnostech (Šerák, 2009, s. 94).

Vzdělavatel může být koučem, mentorem, konzultantem, učitelem apod. Pro jednotnost budu nadále používat pojmenování lektor. Dobrý a kvalitní lektor „...poskytuje maximální pomoc při přestavbě stávajícího, většinou mezerovitého individuálního poznatkového systému účastníka, na soustavu poznatků (tj. pojmy, souvislosti, zákonitosti a pravidla), ve kterém se uplatňují vzájemné vazby i určité

zvláštnosti. Obě soustavy se podaří navzájem propojit tím lépe, čím přesněji jsou nové poznatky vysvětleny a pochopeny, a čím silnější je zájem účastníků na poznání vzájemného vztahu nových prvků „vědění“ (Mužík, 2005, s. 38). Jak je zřejmé, při procesu vzdělávací akce nejde jen o jednosměrný vztah od lektora k účastníkovi. Pro dosažení cíle vzdělávací aktivity je nutné vytvořit oboustranný vztah mezi oběma stranami, a tím může začít proces učení, proces realizace vzdělávání.

2.4.3 Realizace a vyhodnocení vzdělávání pracovníků

Před samotnou realizací vzdělávací aktivity je vhodné ověřit její kvality. K tomu může posloužit tzv. pilotní kurz, který je „zmenšenou“ podobou plánovaného kurzu. Zahrnuje menší počet účastníků, kteří v něm průběžně a pravidelně hodnotí lektory studia, studijní materiály, organizaci atd. Tak může pomoci s odstraněním chyb před samotnou realizací vzdělávací akce (Šerák, 2009, s. 83). Realizace různých vzdělávacích akcí se liší, ale mají dvě společná základní pravidla. Vzdělávací akce je nutné průběžně sledovat, aby vše probíhalo podle stanovených plánů a také po ukončení této aktivity by mělo dojít k jejímu vyhodnocení, jehož prostřednictvím se zjistí, zda-li vzdělávací aktivita přinesla požadované výsledky (Armstrong, 2002, s. 507). Každý plán vzdělávací akce potřebuje zpětnou vazbu. Hroník (2007, s. 176) ji považuje dokonce za nejdůležitější část vzdělávacího cyklu. Vyhodnocení vzdělávací akce se týká toho, zda splnila svůj účel a zda bylo dosaženo cílů určených ve fázi plánování. Nejznámější systém pro vyhodnocení školení vytvořil D. L. Kirkpatrick. Tento systém zahrnuje čtyři úrovně sběru dat. První úroveň je reakce od účastníků na sběr dat, kde se zahrnuje hodnocení např. délky vzdělávací aktivity, postupy apod. Druhá úroveň se týká učení, informací, která jsou pro účastníka nová, a ve vzdělávací aktivitě je získal. Třetí úroveň je chování účastníka po absolvování vzdělávací aktivity, zda u něj došlo ke zlepšení. Čtvrtou a poslední úroveň je podle Kirkpatricka úroveň viditelných výsledků na pracovišti po ukončení vzdělávací aktivity (Kirkpatrick, 2006, s. 21–26).

Je velmi složité měřit efektivitu vzdělávací akce, jelikož výsledek vzdělávání se projevuje se značným zpožděním. Další překážkou měření efektivit vzdělávání je správné pochopení toho, co vlastně měříme. Kromě předpokládaného zvýšeného

výkonu pracovníků a celé organizace, který má za následek např. větší obrat organizace, se měří i nehmamatelné výsledky vzdělávání, jako je např. pracovní spokojenost (Hroník, 2007, s. 177). I díky těmto skutečnostem bývá vyhodnocování vzdělávací akce v mnoha případech opomíjeno.

Mezi subjektivní metody hodnocení můžeme zařadit dotazník spokojenosti, dopis lektorovi, autofeedback a další. V těchto metodách se k hodnocení vyjadřuje samotný účastník. Do objektivních metod hodnocení patří např. případová studie, assessment centre, development centre a další. U těchto metod hodnotí účastníky druhé osoby. Specifickou metodou hodnocení je rozvojový plán, ve kterém hodnotí splnění cílů vzdělávací akce druhá osoba (nadřízený, mentor) a samotný účastník akce. Výsledky hodnocení efektivity vzdělávací akce bývají zpracovány do závěrečné zprávy, která je posléze odprezentována všem zainteresovaným osobám, a to nadřízenému účastníkům vzdělávací akce, vedoucímu personálního útvaru, nadřízenému lektora, samotnému lektorovi a účastníkům (Hroník, 2007, s. 183–193).

Prostřednictvím vyhodnocení vzdělávací akce lze zjistit vše o jejím průběhu, nejen jestli bylo dosaženo stanovených cílů, ale také jak celá působila na její účastníky, jestli pro ně byla zajímavá a atraktivní. Pro lektora je zpětná vazba také velmi důležitá, díky reakcím účastníků akce se o sobě a o svém způsobu lektorování může dozvědět mnoho informací, které mu mohou pomoci se ve své profesi zlepšit. Důležité je, aby hodnocení výsledků vzdělávacího procesu bylo naplánováno už ve fázi plánování vzdělávací akce souběžně s určováním jejích cílů. Informace z hodnocení mohou posloužit pro další vzdělávací plány, a tím tak zajistit ještě lepší organizaci vzdělávací akce a spokojenost účastníků (Palán, 2003, s. 131).

3 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ K PROFESNÍMU ROZVOJI ABSOLVENTŮ VYSOKÝCH ŠKOL

Empirické šetření jsem do této práce zvolila pro podložení poznatků uvedených v teoretické části. V první části kapitoly se zabývám metodologií šetření, ve které popisuji cíle, kladené otázky a respondenty, kteří poskytli data pro toto šetření. V další části následně shrnuji informace k jednotlivým otázkám, které jsem od respondentů sesbírala. Přepisy rozhovorů jsou přiloženy v závěru práce – Příloha A.

3.1 Metodologie empirického šetření

Pro empirické šetření jsem zvolila kvalitativní přístup. „Kvalitativní přístup představuje řadu rozdílných postupů, které se snaží najít porozumění zkoumanému sociálnímu problému.“ (Reichel, 2009, s. 40) Tento přístup nepracuje s měřitelnými charakteristikami, obraz určitého problému se snaží zkoumat v jeho přirozených podmínkách. Snaží se určitému problému porozumět a vytvořit tak jeho komplexní obraz (Reichel, 2009, s. 62). Z důvodu, že problém, kterým se v šetření zabývám, nelze jasně diferencovat, jsem zvolila právě kvalitativní přístup.

Cílem empirického šetření *„Jak absolventi vysokých škol vnímají profesní vzdělávání na své současné pracovní pozici“* bylo zjistit, zda ve svém současném zaměstnání mají absolventi možnosti profesního růstu, čeho by chtěli ve své kariéře dosáhnout, jaké mají možnosti vzdělávání na své současné pracovní pozici a jak by hodnotili absolvované vzdělávání z hlediska profesního rozvoje. Pro empirické šetření byly stěžejní níže uvedené výzkumné otázky, které vycházejí z předem daných cílů. Vzhledem k tomu, že otázky byly pevně formulované a bylo striktně určeno jejich pořadí, jednalo se o strukturované rozhovory. Určitou odchylkou byly podotázky, u kterých nebylo nutné striktně dodržet určité pořadí a respondenti na ně tudíž mohli odpovídat v průběhu jednotlivých hlavních otázek. Nejasnosti ohledně jednotlivých

otázek byly respondentům vysvětleny před samotným začátkem rozhovoru. Následuje výčet pokládaných otázek:

- Otázka č. 1: Jak vnímáte svou současnou pracovní pozici a možnosti profesního růstu, které Vám nabízí? (Je obor, ve kterém pracujete, blízký tomu, který jste vystudoval? Přemýšlíte v současné době o případné změně profese?)
- Otázka č. 2: Čeho byste ve své kariéře chtěl/a dosáhnout? (Na jaké pozici byste jednou chtěl/a být? Čeho byste chtěl/a dosáhnout? Vertikální/horizontální kariéra? Případně jestli si uvědomujete, co je pro Vás v zaměstnání důležité?)
- Otázka č. 3: Jak vnímáte vzdělávání ve své kariéře? (Jaké vzdělávání byste rád/a v blízké době absolvoval/a? A jaké si myslíte, že by Vám momentálně v kariéře pomohlo?)
- Otázka č. 4: Máte na své současné pracovní pozici možnosti vzdělávání? Pokud ano, jaké? (Jaké konkrétní vzdělávání jste absolvoval?)
- Otázka č. 5: Jak hodnotíte absolvované vzdělávání z hlediska Vašeho profesního rozvoje? Vidíte přímou souvislost mezi Vaším profesním vzděláváním a možnostmi kariérního postupu?

Respondenty, které jsem pro rozhovory zvolila, jsem vybírala záměrně, nepravděpodobnostním výběrem, tzn., že každý neměl stejnou šanci stát se součástí výběrového, tj. zkoumaného souboru (Reichel, 2009, s. 80). Základními charakteristikami pro výběr respondentů zde byl dokončený stupeň vysokoškolského studia (bakalářský/magisterský) a pracovní poměr na plný úvazek v době jednoho až dvou let od ukončení vysokoškolského studia u jednoho zaměstnavatele. Tato doba je velmi specifická, protože v jejím průběhu jedinci začínají svou profesní kariéru. Respondenti pracují v rozdílně velkých organizacích a oborech. Dále popisují jednotlivé respondenty podle dalších charakteristik:

- Respondent č. 1: E. S., žena, 23 let. Vystudovala bakalářský stupeň vysokoškolského studia a již téměř dva roky praxe na pozici HR Specialist Junior ve velké mezinárodní organizaci.

- Respondent č. 2: J. H., muž, 25 let. Vystudoval magisterský stupeň vysokoškolského studia a pracuje 1,5 roku na pozici Vedoucího marketingového oddělení v malé organizaci.
 - Respondent č. 3: K. M., žena, 23 let. Vystudovala bakalářský stupeň vysokoškolského studia. Již 1,5 roku pracuje na pozici Nákupčí ve velké mezinárodní organizaci.
 - Respondent č. 4: V. S., muž, 24 let. Vystudoval bakalářský stupeň vysokoškolského studia. Má 2 roky praxe na pozici Obchodního zástupce v malé rodinné firmě.
 - Respondent č. 5: T. Š., žena, 24 let. Vystudovala bakalářský stupeň vysokoškolského studia. 1,5 roku pracuje na pozici Research Consultant v mezinárodní organizaci.
 - Respondent č. 6: J. V., muž, 27 let. Vystudoval magisterský stupeň vysokoškolského studia. Pracuje 2 roky na pozici Geodet v malé organizaci.
 - Respondent č. 7: B. K., žena, 24 let. Vystudovala bakalářský stupeň vysokoškolského studia. Již téměř 2 roky pracuje na pozici HR Specialist v mezinárodní organizaci.
 - Respondent č. 8: R. P., muž, 26 let. Vystudoval bakalářský stupeň vysokoškolského studia. 1,5 roku pracuje na pozici Media Planner.
 - Respondent č. 9: T. S., žena, 27 let. Vystudovala magisterský stupeň vysokoškolského studia. 2 roky pracuje na pozici Asistentka klinických studií ve velké mezinárodní organizaci.
 - Respondent č. 10: L. Š., muž, 25 let. Vystudoval bakalářský stupeň vysokoškolského studia. Již téměř 2 roky pracuje na pozici Obchodní analytik.
- Pro lepší přehlednost jsem vytvořila tabulku s charakteristikami respondentů.

Tabulka č. 2: Přehled respondentů

	Iniciály	Pohlaví	Věk (v letech)	Stupeň VŠ studia	Délka praxe (v letech)	Pracovní pozice
Respondent č. 1	E. S.	žena	23	bakalářský	2	HR Specialist Junior
Respondent č. 2	J. H.	muž	25	magisterský	1,5	Vedoucí marketing. odd.
Respondent č. 3	K. M.	žena	23	bakalářský	1,5	Nákupčí
Respondent č. 4	V. S.	muž	24	bakalářský	2	Obchodní zástupce
Respondent č. 5	T. Š.	žena	24	bakalářský	1,5	Research Consultant
Respondent č. 6	J. V.	muž	27	magisterský	2	Geodet
Respondent č. 7	B. K.	žena	24	bakalářský	2	HR Specialist
Respondent č. 8	R. P.	muž	26	bakalářský	1,5	Media Planner
Respondent č. 9	T. S.	žena	27	magisterský	2	Asistentka klinických studií
Respondent č. 10	L. Š.	muž	25	bakalářský	2	Obchodní analytik

3.2 Shrnutí výsledků empirického šetření

Pro empirické šetření a jeho následný rozbor bylo vedeno deset rozhovorů. Respondenty byli podobně staří ženy i muži, všichni měli dostudovaný alespoň bakalářský stupeň vysokoškolského studia a pracovali na stejné pozici nejméně jeden a nanejvýš dva roky na hlavní pracovní poměr. Otázky byly kladeny popořadě a před samotným dotazováním byly jednotlivé otázky respondentům vysvětleny. Každý

rozhovor trval přibližně 20 minut a v jeho průběhu byl zaznamenáván do počítače. V následujícím textu shrnuji rozhovory s respondenty pod jednotlivé otázky.

Otázka č. 1: Jak vnímáte svou současnou pracovní pozici a možnosti profesního růstu, které Vám nabízí? (Je obor, ve kterém pracujete, blízký tomu, který jste vystudoval? Přemýšlíte v současné době o případné změně profese?)

Všichni respondenti jsou na své současné pracovní pozici spokojeni a pracovní náplň považují za velmi zajímavou. Až na dvě respondentky, konkrétně K. M. a T. S., všichni pracují v oboru nebo v blízkém oboru, který před nástupem do svého zaměstnání studovali na vysokých školách. Zmíněné dvě respondentky se k oboru své současné profese, Nákupčí a Asistentka klinických studií, dostaly v průběhu praxe během studia. Na možnosti profesního růstu ze současné pracovní pozice respondenti odpovídali rozdílně. Šest z deseti dotázaných tuto možnost mají, ostatní čtyři ne. Je to dáno především velikostí organizace, ať už jde o malou nebo rodinnou firmu, ve které pracují (J. H., V. S. a J. V.). Ve čtvrtém případě u respondentky T. S. je profesní růst omezen charakterem její pracovní pozice (Asistentka klinických studií). O změně současného zaměstnání uvažují tři respondenti (J. H., J. V., R. P.), z toho dva z nich právě z důvodu nemožnosti profesního růstu. Ostatní by rádi na svých současných pozicích ještě nějakou dobu čerpali nové zkušenosti, než začnou přemýšlet o změně zaměstnání.

Otázka č. 2: Čeho byste ve své kariéře chtěl/a dosáhnout? (Na jaké pozici byste jednou chtěl/a být? Čeho byste chtěl/a dosáhnout? Vertikální/horizontální kariéra? Případně jestli si uvědomujete, co je pro Vás v zaměstnání důležité?)

Na otázku, čeho by ve své kariéře chtěli dosáhnout, většina respondentů nedokázala konkrétněji odpovědět. Výjimkou byly tři respondentky (E. S., B. K. a T. Š.), které měly celkem jasnou představu o zařazení jejich pracovní pozice v organizační struktuře a o možnostech případného postupu. Tyto tři respondentky pracují v interním HR (personální oddělení) nebo v personální agentuře. Zároveň všechny mají vystudovaný podobný obor, který souvisí s jejich pracovní oblastí (andragogika a personální řízení). Všechny tři by v budoucnu preferovaly proniknout do více oblastí HR a tudíž jít spíše směrem horizontální kariéry. Je zřejmé, že díky studiu i oboru, ve kterém pracují, se v této problematice orientují mnohem snadněji než ostatní

respondenti. Čtyři respondenti (J. H., J. V., R. P., a L. Š.), muži, touží ve své kariéře postupovat na čím dál vyšší pozice a zbývajících tři respondenti (K. M., V. S. a T. S.) o své budoucí kariéře dosud příliš nepřemýšleli. Jako důležité faktory ke spokojenému pracovnímu životu zazněly dobrý kolektiv pracovníků, dobré finanční ohodnocení a dostatek volného času mimo zaměstnání.

Otázka č. 3: Jak vnímáte vzdělávání ve své kariéře? (Jaké vzdělávání byste rád/a v blízké době absolvoval/a? A jaké si myslíte, že by Vám momentálně v kariéře pomohlo?)

Respondenti vzdělávání v kariéře vnímají jako její nepostradatelnou součást. I přes to, že na tuto otázku nebylo mnohdy výslovně odpovězeno, z dalších podotázek to bylo zřejmé. Ve všech rozhovorech zaznělo, že respondenti mají zájem o vzdělávání a nejčastěji měli zájem o zlepšení úrovně cizího jazyka (u osmi případů z deseti), především se jednalo o anglický jazyk. Dvě respondentky (K. M. a T. Š.) vyslovili zájem o počítačové kurzy, další respondentky (B. K. a K. M.) o zlepšení měkkých dovedností (konkrétně komunikace s lidmi, zvládání konfliktů ovlivňování lidí). V dalších případech by někteří respondenti uvítali vzdělávací kurzy jako např. účetnictví či obchodní dovednosti, které přímo souvisí s jejich pracovními pozicemi a oborem, ve kterém pracují.

Otázka č. 4: Máte na své současné pracovní pozici možnosti vzdělávání? Pokud ano, jaké? (Jaké konkrétní vzdělávání jste absolvoval?)

Možnost vzdělávání na současné pracovní pozici měla většina respondentů, výjimku tvořili dva z nich (V. S. a J. V.). V obou těchto případech je nemožnost vzdělávání ovlivněna velikostí firmy, ve které pracují (rodinná firma, malá firma). Jako nejčastější možnosti vzdělávání respondenti uváděli jazykové kurzy a školení v oblasti počítačových dovedností, včetně zaměření na fungování interních informačních systémů v organizaci. Respondentky (E. S. a B. K.), které pracují na téměř stejné pracovní pozici (HR Specialist Junior a HR Specialist) prošly týkajícími se znalosti a změn zákoníku práce. Tři respondenti (K. M., T. S. a L. Š.) byli velmi spokojeni a cítili veliký přínos ze vzdělávacích kurzů na rozvoj měkkých dovedností (prezentační dovednosti, vyjednávání s lidmi, time management). V dalších případech zaznělo

oborově zaměřené vzdělávání, např. přednášky na téma marketing a novinky na trhu v reklamě.

Otázka č. 5: Jak hodnotíte absolvované vzdělávání z hlediska Vašeho profesního rozvoje? Vidíte přímou souvislost mezi Vaším profesním vzděláváním a možností kariérního postupu?

Většina respondentů své absolvované vzdělávání z hlediska profesního rozvoje hodnotí kladně. Jsou si vědomi, že prostřednictvím vzdělávání nabírají nové znalosti a zkušenosti, díky kterým se ve své profesi zlepšují. Dva respondenti (E. S. a J. V.) v souvislosti se svým profesním rozvojem a nabíráním nových znalostí zmínili o přebírání zkušeností od svých starších spolupracovníků. Vazbu mezi vzděláváním a následným kariérním postupem v současném zaměstnání doslova zmínil pouze jeden respondent (L. Š.), který pracuje ve velké mezinárodní organizaci. Jak si respondent uvědomuje, tato organizace kariérní růst svým pracovníkům umožňuje a on sám má v budoucnosti velký zájem o vertikální průběh jeho kariéry.

K průběhu rozhovorů musím dodat, že každý respondent na položené otázky reagoval velmi rozdílně, některým přišly otázky málo konkrétní a měli problém na ně odpovědět, některým tento rozhovor přišel zajímavý a přínosný. Poskytl jim totiž možnost zamyslet se nad jejich současnou situací a rovněž zapřemýšlet o svých budoucích plánech.

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem mým respondentům, za jejich ochotu mi věnovat svůj čas a cenné informace.

4 ZÁVĚR

Organizace si stále více uvědomují, že v současné době jsou nejdůležitějším zdrojem jejich prosperity a konkurenceschopnosti lidé se svými znalostmi, schopnostmi a zkušenostmi a že kvalitu pracovníků a manažerů ovlivňuje podoba personálního řízení v organizaci. Vzdělávání pracovníků, jako personální činnost zahrnující zároveň odborné vzdělávání a rozvoj pracovníků, je významným předpokladem pro rozvoj a úspěšnost organizace jako celku. Prostředky vynaložené na vzdělávání pracovníků představují investici s cílem rozvíjet schopnosti lidí, ale vzdělávání často příznivě ovlivňuje také postoje pracovníka vůči organizaci. Je tedy možné konstatovat, že efektivní vzdělávání jako dílčí oblast personálního řízení má zpravidla pozitivní dopad na pracovní výkon zaměstnanců organizace. Vzhledem k tomu, že požadavky na znalosti a dovednosti se neustále mění a je nezbytné, aby pracovníci byli připraveni na tyto změny vhodně reagovat, je zároveň potřebné, aby vzdělávání bylo celoživotním procesem.

Kariéra každého člověka je jedinečná vzhledem k jeho individuálním předpokladům, které různými způsoby ovlivňují a formují jeho profesní dráhu. Kromě určitých osobnostních dispozic hraje důležitou roli v budování úspěšné profesní kariéry i sebevzdělávání, které je rovněž závislé na určitých individuálních charakteristikách jedince, je založeno na zodpovědnosti a ochotě každého člověka se rozvíjet, a to i na úkor volného času.

Kromě mnohých individuálních aspektů mají na možnosti, podobu a efektivitu vzdělávání a rozvoje pracovníků vliv podmínky, které organizace pro tyto aktivity poskytuje. Zajištění vhodných podmínek pro rozvoj pracovníků a manažerů by mělo být úkolem každé organizace, jestliže chce mít schopné, výkonné a spokojené pracovníky. Zároveň je nutné, aby je k neustálému vzdělávání a rozvoji vedla a podněcovala a aby jim pomáhala v plánování a řízení jejich kariéry. Mimo již zmíněných častých změn, ke kterým dochází v organizaci, na trhu apod. v důsledku objevujících se nových technologií a poznatků, by se organizace vzdělávání pracovníků

měly věnovat z dalších důvodů, např. snižování nákladů organizace. Ačkoli zajištění vzdělávání v organizaci je nemalou položkou jejích celkových nákladů, výsledný efekt, které vhodné vzdělávání přináší, se může výrazně projevit snížením nákladů v jiných oblastech, případně dokonce přinášet zisk. Investice do vzdělávání a rozvoje pracovníků dále také spoluvytvářejí pověst organizace, pro organizaci jsou tedy konkurenční výhodou na trhu práce.

Vzdělávání se tak stává nedílnou součástí pracovního života lidí. V současnosti nestačí pouhé zaškolování nebo zácvik, ale jsou stále ve větší míře realizovány rozvojové aktivity zaměřené na formování znalostí a dovedností nad rámec požadavků současného pracovního místa, které pracovník zastává. V neposlední řadě jde též o formování osobnostních a sociálních kompetencí pracovníků, protože např. flexibilitu organizace zajišťují flexibilní lidé, kteří by měli být díky efektivnímu vzdělávání lépe připraveni na změny, z čehož mohou těžit jak pracovníci sami, tak i organizace.

Důležitým faktorem optimálního řízení a rozvoje kariéry pracovníků v organizaci jsou schopní personalisté nebo specialisté na vzdělávání, kteří zajišťují plánování, realizaci i vyhodnocování efektivity vzdělávacích a rozvojových aktivit. Vhodný výběr vzdělávacích a rozvojových aktivit ovlivňuje nejen výkon pracovníka, ale i jeho budoucí kariéru. Dobře nastavenou politikou řízení kariéry si organizace zajišťují také schopné vedoucí pracovníky, kteří se spolu s personálními útvary podílejí na řízení rozvoje pracovníků v organizaci.

Třetí a závěrečná kapitola v této práci, která je věnována empirickému šetření, se zabývá otázkou „Jak absolventi vysokých škol vnímají profesní vzdělávání na své současné pracovní pozici“. Z realizovaného šetření lze vyvodit určité skutečnosti, které vzhledem k problematické reprezentativitě nelze zobecnit pro širší populaci, ale lze jimi celé šetření shrnout. Absolventi vysokých škol, kteří tvoří zkoumaný vzorek populace, jsou na svých současných pracovních pozicích spokojeni. Organizace jim dávají různé možnosti vzdělávání, přesto většina respondentů projevila zájem o možnost dalšího rozšiřování znalostí, a to zejména v oblasti cizích jazyků, konkrétně především anglického jazyka, a měkkých dovedností. Z rozhovorů také vyplynulo, že ne každá organizace svým pracovníkům poskytuje možnost kariérního postupu, což je mnohdy způsobeno velikostí jednotlivých organizací. V takovém případě by ze strany

organizací bylo vhodné svým pracovníkům umožnit např. horizontální směr kariéry, aby se předešlo odchodu kvalitního pracovníka z důvodu nemožnosti jeho kariérního růstu. Všichni respondenti jsou si vědomi důležitosti vzdělávání v kariéře a pro mnohé z nich je to příležitost k dalšímu profesnímu rozvoji.

Organizace by neměly brát kvalitní pracovníky, kteří jsou v současnosti často pokládáni za hlavní zdroj konkurenční výhody na trhu, jako samozřejmost, ale měly by se snažit dostatečně investovat do jejich vzdělávání a rozvoje. Je nezbytné, aby vzdělávání a rozvoj pracovníků byl systematickým, plánovaným a neustálým procesem, ve kterém organizace bude prostřednictvím pracovníků dosahovat svých cílů.

5 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha. Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. 1999. *Personální management*. 1. vyd. Praha. Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARNOLD, J., SILVESTER, J. a kol. 2007. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

BALARIN, D. Deset let poté: Talent management. *HR forum*. 2011, roč. 2011, č. 11. ISSN 1212-690X.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. aj. 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. aj. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*, 3. rozšířené a upravené vydání. Praha: Management Press., 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. 1998. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2.

BĚLOHLÁVEK, F. 1994. *Osobní kariéra*. 1. vyd. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-7169-083-X.

DVOŘÁKOVÁ, Z. aj. 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978- 80-7179-893-4.

FOOT, M., HOOK, C. 2002. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

HRONÍK, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

JURAJDA, Š aj. *Www.rovneprilezitosti.cz* [online]. Praha: Gender studies, 2006 [cit. 2011-05-21]. Kariéra, rodina, rovné příležitosti. Dostupné z WWW: <<http://www.rovneprilezitosti.cz/admin/upload/0a348316d1/8f72af1693.pdf>>.

KIRKPATRICK, D. M., KIRKPATRICK, J. D. 2006. *Evaluating training programs: The four levels* [online]. 3. ed. San Francisco CA: Berret - Koehler Publishers, 2006 [cit. 2012-05-03]. ISBN 1-57675-348-4. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/lib/cuni/docDetail.action?docID=10146619&p00=evaluating%20training%20programs%20the%20four%20levels>.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

KOCIANOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, R. 2004. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86432-97-7.

KOCIANOVÁ, R. 2012. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, J. 2008. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOURDI, J. 2009. *Chapter 70 – Age sensitive management* [online]. London, Singapore: ProQuest Central. [cit. 2012-06-12]. Dostupné z: <http://search.proquest.com.ezproxy.vse.cz/docview/817589891/13819134BF343A5235D/1?accountid=17203>.

MUŽÍK, J. 2008. *Edukace řídicích dovedností: people management*. Praha: Aspi, 2008. ISBN 978-80-7557-341-6.

MUŽÍK, J. 2005. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005. ISBN 80-7238-220-9.

PALÁN, Z. 2003. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2003. ISBN 80-86723-03-8.

PALÁN, Z. *Andromedia.cz: Databanka dalšího vzdělávání* [online]. [cit. 2012-05-20]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/individualni-vzdelavani-sebevzdelavani>.

PLAMÍNEK, J. 2010. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.

PLAMÍNEK, J. 2000. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. 1. vyd. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.

PŮDA, I. 2011. Zamýšlení nad vývojem talent managementu. *HR forum*. 2011, roč. 2011, č. 9. ISSN 1212-690X.

REICHEL, J. 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

ROTHWELL, W .J. 2012. *Talent Management: Aligning Your Organisation with Best Practices in Strategic and Tactical Talent Management. Training & Development* [online]. vol. 39, no. 2. ProQuest Central [cit. 2012-06-12]. ISSN 18398561. Dostupné z:
<http://search.proquest.com.ezproxy.vse.cz/docview/1015033708/138190E29D0443B56F0/5?accountid=17203>.

ŠERÁK, M., DVOŘÁKOVÁ, M. 2009. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2009. ISBN 978-80-213-2001-7.

ŠTIKAR, J, RYMEŠ, M. aj. 2003. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

TURECKIOVÁ, M. 2009. *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 976-80-86723-66-2.

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

VENDEL, Š. 2008. *Kariérní poradenství*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1731-9.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

6 PŘÍLOHY

6.1 Příloha A – Přepis rozhovorů s respondenty

Respondent č. 1

iniciály respondenta: E. S.

věk: 23 let

pohlaví: žena

dosažený stupeň studia VŠ: bakalářský

profesní praxe: necelé 2 roky

název pracovní pozice: HR Specialist Junior

Otázka č. 1: Jak vnímáte svou současnou pracovní pozici a možnosti profesního růstu, které Vám nabízí? (Je obor, ve kterém pracujete, blízký tomu, který jste vystudoval? Přemýšlíte v současné době o případné změně profese?)

V současné době pracuji jako HR Specialist Junior v jedné mezinárodní outsourcingové společnosti se sídlem ve Spojených státech amerických. Na pražské pobočce máme na starosti skoro čtyři sta zaměstnanců s tím, že HR tým tvoří pouze tři lidé a manažerka, takže se člověk nenudí. Myslím, že se již ve fungování firmy celkem orientuji a že dokážu spoustu problematických situací vyřešit sama díky předchozím zkušenostem, což mě na tom baví. Pracovní pozice mi, co se týče profesního růstu, určitě hodně dala. A tak trochu se i se mnou vyvíjí. Předpokládám, že i do budoucna budou možnosti se dále rozvíjet, protože pražská pobočka velmi rychle roste a procesy, které fungovaly doposud, už možná nebudou stačit při vyšším počtu zaměstnanců. Mé zaměstnání je v oboru, který jsem studovala. Vystudovala jsem bakalářský obor v oblasti personalistiky a vzdělávání dospělých. To je velká výhoda, mám v práci poměrně flexibilní režim, jinak bych vůbec na plný úvazek pracovat nemohla. Prozatím o změně zaměstnání neuvažuji, rozhodně chci zůstat v oblasti, kterou studuji. Ale o

konkrétní profesi ještě jasno nemám, ráda bych si vyzkoušela víc profesí v oblasti HR, také mě láká vzdělávání.

Otázka č. 2: Čeho byste ve své kariéře chtěl/a dosáhnout? (Na jaké pozici byste jednou chtěl/a být? Čeho byste chtěl/a dosáhnout? Vertikální/horizontální kariéra? Případně jestli si uvědomujete, co je pro Vás v zaměstnání důležité?)

Ráda bych si právě vyzkoušela více profesí a činností v rámci HR a udělala si celkový přehled, teprve poté bych si vybrala nějakou specializaci. Asi taky hodně záleží na tom, jakou příležitost zrovna člověk dostane. V současnosti mám spíš jasno v tom, co dělat nechci, než že bych měla vytyčený jasný profesní cíl. Nezaujaly mě pozice konzultantů v personálních agenturách. Kandidáty jenom posílají dál a už se s nimi nejspíš nikdy neuvidí a nemohou sledovat jejich vývoj na pracovní pozici. Má pozice HR specialisty se mi celkem líbí, protože je to hodně rozmanité a člověk je v kontaktu se stávajícími zaměstnanci. Celkem mě také zaujala pozice HR process consultant, kterou dělá jedna moje známá. Poznává HR procesy v jednotlivých zemích mezinárodní společnosti a snaží se je propojovat a sjednocovat. To by byl jeden ze směrů, ve kterém bych se mohla specializovat, pokud by byla příležitost. Ve své kariéře nemám za cíl dosáhnout na manažerské pozice, hlavně kvůli časové náročnosti a také mě neláká vést druhé. Pro mě je důležité mít v práci příjemný kolektiv a po práci klid a dostatek času věnovat se vlastním záležitostem.

Otázka č. 3: Jak vnímáte vzdělávání ve své kariéře? (Jaké vzdělávání byste rád/a v blízké době absolvoval/a? A jaké si myslíte, že by Vám momentálně v kariéře pomohlo?)

Vnímám vzdělávání jako důležitou součást své kariéry vzhledem k tomu, že chci získat co nejširší přehled v dané oblasti. Jsem ráda, když se setkám v práci s něčím novým, dále se o to zajímám a snažím se o tom získat co nejvíce poznatků. Ve společnosti je velké množství cizinců, často je to jejich úplně první zaměstnání v cizí zemi a oni za mnou chodí pro nejrůznější rady, hlavně ohledně administrativních záležitostí jako je zdravotní pojištění nebo hlášení na cizinecké policii. Ocenila bych kurz nebo setkání s někým, kdo se vyzná v těchto věcech a má ucelený přehled o všech aktuálních procesech. Nemám čas číst všechny zákony a nařízení, ve kterých se to objevuje, ale zároveň je mi líto, že jim neumím dobře poradit.

Otázka č. 4: Máte na své současné pracovní pozici možnosti vzdělávání? Pokud ano, jaké? (Jaké konkrétní vzdělávání jste absolvoval?)

Máme poměrně kvalitní tréninkové oddělení, ale to se stará hlavně o ústřední business a HR oddělení nemá žádnou ucelenou koncepci vzdělávání, takže se na HR musíme spoléhat spíše na externí kurzy. Můžeme se zapojit do jazykových kurzů, ale pro mě je dostupná pouze angličtina, kterou mám už na dostatečné úrovni. Absolvovala jsem několik kurzů o aktuálních změnách v zákoníku práce a také kurzy s novinkami pro mzdové účetní, protože připravuji podklady pro mzdy pro naši mzdovou účetní. Také jsme si s kolegyněmi domluvily pokročilý kurz excelu. Jinak vše, co jsem se v práci naučila, jsem získala od své kolegyně nebo jsem se to sama doučila.

Otázka č. 5: Jak hodnotíte absolvované vzdělávání z hlediska Vašeho profesního rozvoje? Vidíte přímou souvislost mezi Vaším profesním vzděláváním a možností kariérního postupu?

Pozitivně. Souhlasím, že znalost práva je důležitým základem, který se prolíná téměř všemi činnostmi, které v práci dělám, a proto by mu mělo být dáno dostatek prostoru, zvláště když se pořád mění. Pomáhá mi řešit nejrůznější situace. Věřím, že kdybych měla potřebu nějakého dalšího profesního vzdělávání v jiné oblasti, tak bych dostala souhlas a peníze od manažerky. Ale v současné době za nejpřínosnější považuji přebírání zkušeností od svých kolegů. Vzhledem k tomu, že ještě nemám jasnou specializaci, tak mi pro můj profesní rozvoj připadá vhodné jakékoliv prakticky zaměřené vzdělávání z oblasti HR vycházející ze zkušeností, které mohou být dále použity v práci.

Respondent č. 2

iniciály: J. H.

věk: 25 let

pohlaví: muž

dosažený stupeň studia VŠ: magisterský

profesní praxe: 1,5 roku

název pracovní pozice: Vedoucí marketingového oddělení

Otázka č. 1: Jak vnímáte svou současnou pracovní pozici a možnosti profesního růstu, které Vám nabízí? (Je obor, ve kterém pracujete, blízký tomu, který jste vystudoval? Přemýšlíte v současné době o případné změně profese?)

Práce odpovídá vedlejší specializaci, kterou jsem na vysoké škole studoval, a zároveň odpovídá několika dalším předmětům, které mě při studiu bavily. Vzhledem k tomu, že jde o společnost, kterou vedou známí, tak vznik této pozice byl iniciován mým příchodem do společnosti. Daná pozice je však zároveň vrcholem v daném oddělení společnosti a možnost povýšení je omezená. Společnost má zatím přibližně deset zaměstnanců, z toho důvodu je to jedna z nejzajímavějších pozic odpovídající mému profesnímu zaměření. Po jednom a půl roce práce v této firmě začínám pomalu uvažovat o změně, abych si postupně rozšiřoval své obzory.

Otázka č. 2: Čeho byste ve své kariéře chtěl/a dosáhnout? (Na jaké pozici byste jednou chtěl/a být? Čeho byste chtěl/a dosáhnout? Vertikální/horizontální kariéra? Případně jestli si uvědomujete, co je pro Vás v zaměstnání důležité?)

Rád bych postupoval vertikální kariérou. Na jedné straně vždy dělat odlišné a nestereotypní činnosti, na druhé straně se i dostat na vyšší pozici. Ve své poměrně krátké kariéře jsem však stihl již mnoho činností i mimo vedení marketingového oddělení, a proto cíle aktuálně nemám výrazně vymezeny. Jsou stanoveny na ideální stav – dělat to, co mě baví.

Otázka č. 3: Jak vnímáte vzdělávání ve své kariéře? (Jaké vzdělávání byste rád/a v blízké době absolvoval/a? A jaké si myslíte, že by Vám momentálně v kariéře pomohlo?)

Aktuálně bych uvítal více vzdělávání v obchodních schopnostech a posilování oborového vzdělávání, případně rozšíření znalostí i na související činnosti. Dále bych se rád udržoval v anglickém jazyce, případně dotáhnul znalost němčiny na použitelnou úroveň. V praxi však cizí jazyky téměř nevyužiji.

Otázka č. 4: Máte na své současné pracovní pozici možnosti vzdělávání? Pokud ano, jaké? (Jaké konkrétní vzdělávání jste absolvoval?)

Absolvuji pravidelně oborové vzdělávání od partnera – společnosti Google, jejíž služby při práci denně využívám. Většinou jde o konference zaměřené na přednášky. Naše společnost se na vzdělávání tolik nezaměřuje a spíše mu dává

individuální povahu. Každý zaměstnanec si může nutné informace dohledat a doučit se je.

Otázka č. 5: Jak hodnotíte absolvované vzdělávání z hlediska Vašeho profesního rozvoje? Vidíte přímou souvislost mezi Vaším profesním vzděláváním a možností kariérního postupu?

Aktuálně využívám vzdělání, které mě poskytla škola z 60 %, zbytek jsem se doučil sám v průběhu roku a půl během práce, případně doma. Zdrojem byly oborové knihy. Vzdělání pro mě bylo velmi důležitým východiskem pro vstup na aktuální pozici v naší firmě. Bez těchto znalostí bych pravděpodobně dělal jinou činnost. Profesní vzdělávání u mě nebude mít za důsledek kariérní postup v naší firmě, avšak může mít vliv na výběr budoucí práce u jiného zaměstnavatele. Sebevzděláním jsem se dostal na výrazně vyšší úroveň schopností poskytovat služby našim klientům, a tedy i na rozsah nabízených služeb, které jsem musel ve společnosti vyvinout.

Respondent č. 3

iniciály: K. M.

věk: 23 let

pohlaví: žena

dosažený stupeň studia VŠ: bakalářský

profesní praxe: 1,5 roku

název pracovní pozice: Nákupčí (Procurement Associate)

Otázka č. 1: Jak vnímáte svou současnou pracovní pozici a možnosti profesního růstu, které Vám nabízí? (Je obor, ve kterém pracujete, blízký tomu, který jste vystudoval? Přemýšlíte v současné době o případné změně profese?)

Pracuji jako nákupčí v jedné velké mezinárodní společnosti. Tato společnost má v Praze business support centrum a podporuje většinu států v Evropě, Africe a na Středním východě. Celkově jde o ropnou společnost. Mojí hlavní pracovní náplní je uzavírat a obstarávat smlouvy v Norsku, ale mám na starosti i některé regionální smlouvy. Bakalářské studium jsem vystudovala na obchodní škole se zaměřením na cestovní ruch, takže moje práce s tímto oborem moc nesouvisí, ale zkušenosti na tuto pozici jsem nabrala během své praxe při studiu. V podstatě jediné, co z mého studia

souvisí s mojí prací, jsou cizí jazyky a částečně ekonomika a mezinárodní vztahy. V současné době o změně profese určitě neuvažuji, protože jsem na této pozici docela krátce.

Otázka č. 2: Čeho byste ve své kariéře chtěl/a dosáhnout? (Na jaké pozici byste jednou chtěl/a být? Čeho byste chtěl/a dosáhnout? Vertikální/horizontální kariéra? Případně jestli si uvědomujete, co je pro Vás v zaměstnání důležité?)

O tom jsem zatím moc konkrétně neuvažovala. Dlouhodobé cíle zatím moc nemám, i když bych se určitě postupem času chtěla přesunout na nějakou vedoucí pozici, což si myslím, že u nás ve firmě jde právě kvůli velikosti a dynamičnosti. Spíš bych se v blízké budoucnosti chtěla dál učit a rozvíjet v rámci téhle pozice, protože je pro mě spousta věcí pořád poměrně nová. Jak už jsem říkala, v současnosti bych se chtěla víc rozvíjet na současné pozici a později se postupně soustředit na vertikální kariéru. V mém zaměstnání hraje roli víc faktorů. Jednak jde o dobrý pracovní kolektiv a celkové prostředí, a dál pro mě hraje velkou roli práce sama. Mám hodně ráda její variabilitu a taky se ráda s každým úkolem učím něco nového, nejen co se týká procesů ve firmě, ale i rozvoj osobnosti a schopností. V tuto chvíli jsou pro mě asi nejvíc cenné získané zkušenosti.

Otázka č. 3: Jak vnímáte vzdělávání ve své kariéře? (Jaké vzdělávání byste rád/a v blízké době absolvoval/a? A jaké si myslíte, že by Vám momentálně v kariéře pomohlo?)

Vzhledem k tomu, že velkou část mojí práce tvoří vyjednávání a komunikace s lidmi, ráda bych se zaměřila na tyto měkké dovednosti. Zajímala by mě efektivní verbální a psaná komunikace, asertivní komunikace a také rozvoj počítačových dovedností. To by mi určitě v mnoha situacích zjednodušilo život.

Otázka č. 4: Máte na své současné pracovní pozici možnosti vzdělávání? Pokud ano, jaké? (Jaké konkrétní vzdělávání jste absolvoval?)

V naší firmě máme hodně možností pro vzdělávání. Nejen co se týká tréninků přímo na danou pozici, ale máme pravidelně i školení na systémy, které používáme, a taky máme řadu školení na bezpečnost a firemní kulturu (pokud se to tak dá říct). Navíc si ještě během roku můžeme vybrat ze dvou až tří tréninků na schopnosti/dovednosti, co bychom chtěli dál rozvinout. Jako třeba prezentování, vyjednávání atd.

Dále máme ještě jako benefit jazykové kurzy vlastního výběru, samozřejmě za daných podmínek, a dále ještě možnost zapsat se na PC kurzy. V naší firmě je opravdu široká škála možností vzdělávání. Především jde o firemní procesy, protože jsou opravdu hodně specifické. Já jsem absolvovala spoustu školení na používání interních systémů, jako např. SAP, interní procesy, business praktiky. Co se týká námi vybíraných tréninků, absolvovala jsem školení na prezentační schopnosti a schopnosti vyjednávání. Velice často jde o školení pomocí e-learningu, dále pak neustálé školení nově příchozích v rámci pracovních porad a často také míváme školení v podobě prezentací.

Otázka č. 5: Jak hodnotíte absolvované vzdělávání z hlediska Vašeho profesního rozvoje? Vidíte přímou souvislost mezi Vaším profesním vzděláváním a možností kariérního postupu?

Z hlediska mého profesního rozvoje hodnotím své vzdělávání velmi pozitivně. Řada školení mi v určité oblasti zlepšila schopnosti velmi výrazně. Mluvím především o školení na schopnosti prezentace, kdy jsme si aktivní účastí a „nastavením zrcadla“ mohli zjistit, co děláme špatně, a následně tyto nedostatky i zlepšit. V aktivní účasti tedy vidím velkou výhodu. Myslím si, že to zcela jistě má na mé schopnosti velký vliv, což do jisté míry ovlivňuje i možnost kariérního postupu, nicméně si myslím, že v možnosti kariérního postupu hraje roli i řada jiných (často i externích) faktorů.

Respondent č. 4

iniciály: V. S.

věk: 24 let

pohlaví: muž

dosažený stupeň studia VŠ: bakalářský

profesní: 1 rok

název pracovní pozice: Obchodní zástupce

Otázka č. 1: Jak vnímáte svou současnou pracovní pozici a možnosti profesního růstu, které Vám nabízí? (Je obor, ve kterém pracujete, blízký tomu, který jste vystudoval? Přemýšlíte v současné době o případné změně profese?)

Pracuji v menší rodinné firmě. Firma se zaměřuje na rozvoj obchodních vztahů mezi Českou republikou a Itálií. Zastupuje tedy italské firmy na českém trhu a věnuje

se i poradenství, co se trhu a analýzy podniků týká. Já jsem vystudoval na filosofické fakultě obor Italianistika a po dokončení bakalářského studia jsem nastoupil do této firmy. Mám na starost několik italských firem, které mají zastoupení v České republice. Každý den tedy využiji italštinu při kontaktu s italskými klienty. Na starost mám také dovoz vín a následnou distribuci, mým úkolem je tedy také hledání nových klientů, obcházení vináren a restaurací a nabízení našich produktů. Studium mi rozhodně dalo spoustu dobrých věcí do života, domluvím se bez problémů italsky, avšak při mé současné práci bych více uvítal ekonomické vzdělání. Nyní se chci naučit co nejvíce praktických věcí, které dle mého názoru nikomu nedá žádná škola. Z toho důvodu zatím o změně profese neuvažuji, tento typ práce mě baví, učím se stále nové věci, jsem neustále v kontaktu s klienty a každý den nesedím jen v kanceláři. To беру také jako velké plus.

Otázka č. 2: Čeho byste ve své kariéře chtěl/a dosáhnout? (Na jaké pozici byste jednou chtěl/a být? Čeho byste chtěl/a dosáhnout? Vertikální/horizontální kariéra? Případně jestli si uvědomujete, co je pro Vás v zaměstnání důležité?)

Popravdě o tom nyní nemám moc představu. Práce v tomto oboru se mi velmi líbí, proto bych se i nadále chtěl věnovat česko-italskému obchodu. Nyní, jak jsem již říkal, chci hlavně rozvinout své schopnosti a dovednosti v obchodu a kontaktu s lidmi, chci si také vylepšit svou angličtinu a rád bych si také udělal účetní kurz. Pro mě je určitě nejdůležitější to, s jakými lidmi pracuji. Ne to, jaké mají postavení. Naštěstí jsme pouze malá firma, tedy jen pár zaměstnanců, a všichni si velmi dobře rozumíme. A čeho bych chtěl dosáhnout? Pokud budu i do budoucna v této firmě, tak bych rozhodně chtěl rozšířit naši firmu o co nejvíce klientů.

Otázka č. 3: Jak vnímáte vzdělávání ve své kariéře? (Jaké vzdělávání byste rád/a v blízké době absolvoval/a? A jaké si myslíte, že by Vám momentálně v kariéře pomohlo?)

Co se týká mého dalšího vzdělávání, někdy v budoucnu plánuji dodělat magisterské studium, rozhodně zlepšit moji angličtinu, která není na takové úrovni jako moje italština, a láká mě i účetnický kurz.

Otázka č. 4: Máte na své současné pracovní pozici možnosti vzdělávání? Pokud ano, jaké? (Jaké konkrétní vzdělávání jste absolvoval?)

Jelikož jsme jen malá firma, co se dalšího profesního vzdělávání týče, je to pouze na nás, jak se chceme rozvíjet. Pokud si vybereme angličtinu nebo jiný jazyk, není problém, aby během pracovní doby do kanceláře docházel lektor. Firma bez problému jakékoliv školení proplatí, pokud nám přispívá k dalšímu rozvoji. Nefunguje to však tak, že bychom striktně museli projít nějakými školeními.

Otázka č. 5: Jak hodnotíte absolvované vzdělávání z hlediska Vašeho profesního rozvoje? Vidíte přímou souvislost mezi Vaším profesním vzděláváním a možností kariérního postupu?

Jak jsem zmiňoval, zatím jsem žádným průlomovým školením neprošel. Pro mě je nejdůležitější načerpání zkušeností z oboru a jazykových dovedností. A to vše, co jsem zmínil, mě rozhodně rozvíjí. Ale v souvislosti s naší malou firmou bych to nějak nespojoval s kariérním postupem.

Respondent č. 5

iniciály: T. Š.

věk: 24 let

pohlaví: žena

dosažený stupeň studia VŠ: bakalářský

profesní praxe: 1,5 roku

název pracovní pozice: Research Consultant

Otázka č. 1: Jak vnímáte svou současnou pracovní pozici a možnosti profesního růstu, které Vám nabízí? (Je obor, ve kterém pracujete, blízký tomu, který jste vystudoval? Přemýšlíte v současné době o případné změně profese?)

V současnosti působím v britské personální agentuře na pozici Research Consultant, přičemž náplní mé práce je vyhledávat vhodné kandidáty na pozice, které obsazujeme pro naše klienty. Z mé pozice Research Consultanta je dalším krokem pozice Junior Consultanta, který má na starosti celý proces od získání nové pozice po hledání vhodného kandidáta a organizování celého procesu s klientem až po umístění nejvhodnějšího kandidáta. Junior Consultant je stále ještě pod dohledem Consultanta, popřípadě Team Leadera. Poté následuje pozice samotného Consultanta, který je už za celý proces a výsledky zodpovědný sám. Dle mého názoru je zde dostatečný prostor

pro další profesní růst. Moje současná pracovní pozice je poměrně blízká tomu, co jsem vystudovala – obor Andragogika a personální řízení. Aktuálně přemýšlím spíše o tom přejít z externí zprostředkovatelské agentury do interního HR oddělení. Zatím mne tento obor baví a naplňuje.

Otázka č. 2: Čeho byste ve své kariéře chtěl/a dosáhnout? (Na jaké pozici byste jednou chtěl/a být? Čeho byste chtěl/a dosáhnout? Vertikální/horizontální kariéra? Případně jestli si uvědomujete, co je pro Vás v zaměstnání důležité?)

Vzhledem k tomu, že jsem teprve na začátku své kariéry, nedokážu tedy úplně konkrétně říci, čeho přesně bych chtěla dosáhnout. Mým hlavním cílem v nejbližší budoucnosti je proniknout do více oblastí řízení lidských zdrojů, nejen do recruitmentu, ve kterém aktuálně působím. V zaměstnání je pro mě velmi důležitý dobrý pocit z odvedené práce, že to, co dělám, někam vede a má smysl. Další velmi důležitý faktor jsou lidé a přátelská atmosféra na pracovišti a v týmu.

Otázka č. 3: Jak vnímáte vzdělávání ve své kariéře? (Jaké vzdělávání byste rád/a v blízké době absolvoval/a? A jaké si myslíte, že by Vám momentálně v kariéře pomohlo?)

Myslím si, že v mnoha ohledech kvalitní a relevantní vzdělávání pomáhá člověku lépe zvládat jednotlivé pracovní úkony. Dokáže mu zprostředkovat rady, určité dovednosti a tipy, jak určité věci zvládat efektivněji bez toho, aniž by na to musel přijít sám vlastní praxí. Dle mého názoru je nejlepší vždy vycházet alespoň z nějakého teoretického základu, který člověku dá určitý rozhled a v kombinaci s praktickou zkušeností je to naprosto ideální stav. Problémem některých školení je, že úplně neodpovídají pozici, kterou daný člověk vykonává, a tím pádem pro něj nejsou takovým přínosem jako na míru šité vzdělávací programy. Vzhledem k tomu, že jsme původně britská společnost a celý management se skládá z cizinců, uvítala bych proto kurzy anglického jazyka. Poté bych ráda absolvovala kurzy vyjednávání či různých technik vedení pohovorů apod. Velmi by mi také ulehčily mou práci PC kurzy zaměřené hlavně na MS Office.

Otázka č. 4: Máte na své současné pracovní pozici možnosti vzdělávání? Pokud ano, jaké? (Jaké konkrétní vzdělávání jste absolvoval?)

U mého současného zaměstnavatele probíhají školení většinou tím způsobem, že seniorní pracovník sdílí své praktické postřehy v určité oblasti, ve které má nejvíce zkušeností, popřípadě jde na nějaké školení, které nám poté zprostředkuje. Tyto druhy školení nejsou úplně špatné, nicméně bych je spíše uvítala jako doplňkové k nějakému oficiálnímu profesionálnímu vzdělávání, které se v naší společnosti neprovozuje tak často. Školení tímto způsobem probíhala na téma Metody přijímacích pohovorů, Jak správně na Bussines Development, Pracovní právo pro personalisty atd. Další školení, které máme možnost absolvovat, je online školení našich britských kolegů z oddělení vzdělávání ohledně inovací našeho interního systému. Na všech školeních je víceméně povinná účast.

Otázka č. 5: Jak hodnotíte absolvované vzdělávání z hlediska Vašeho profesního rozvoje? Vidíte přímou souvislost mezi Vaším profesním vzděláváním a možností kariérního postupu?

Vzhledem k tomu, že jsem neprošla žádným kvalitním vzdělávacím programem, tak si nemyslím, že by to nějak významně ovlivnilo můj profesní rozvoj. Dokážu si ale představit, že kvalitně zpracovaný vzdělávací program může být velkou oporou při vykonávání pracovní činnosti a v dalším kariérním růstu.

Respondent č. 6

iniciály: J. V.

věk: 27 let

pohlaví: muž

dosažený stupeň studia VŠ: magisterský

profesní praxe: 2 roky

název pracovní pozice: Geodet

Otázka č. 1: Jak vnímáte svou současnou pracovní pozici a možnosti profesního růstu, které Vám nabízí? (Je obor, ve kterém pracujete, blízký tomu, který jste vystudoval? Přemýšlíte v současné době o případné změně profese?)

V současné době pracuji pro menší firmu jako geodet (zeměměřič). Vystudoval jsem právě SPŠ Zeměměřickou a jsem tímto oprávněn vykonávat tuto činnost. Mé další kroky pokračovaly při studiích na České zemědělské univerzitě v Praze, a to s jiným

zaměřením – lesní a vodní hospodářství a správa životního prostředí. Částečně to s mým oborem souvisí. V blízké budoucnosti přemýšlím o změně zaměstnavatele, protože bych se rád stal zaměstnancem ve státní správě.

Otázka č. 2: Čeho byste ve své kariéře chtěl/a dosáhnout? (Na jaké pozici byste jednou chtěl/a být? Čeho byste chtěl/a dosáhnout? Vertikální/horizontální kariéra? Případně jestli si uvědomujete, co je pro Vás v zaměstnání důležité?)

Především klidu a pohody. Nemám úplně jasný cíl. Rád si rozšířím obzory ve všem, co jsem studoval na VŠ, ale časem bych rád postoupil na nějakou vyšší pozici. Důležité je pro mě být v dobrém kolektivu lidí, mít možnost profesního růstu a stále se vzdělávat. A samozřejmě mít dostatek času pro rodinu.

Otázka č. 3: Jak vnímáte vzdělávání ve své kariéře? (Jaké vzdělávání byste rád/a v blízké době absolvoval/a? A jaké si myslíte, že by Vám momentálně v kariéře pomohlo?)

Pozitivně. Pro start do zaměstnání je profesní vzdělávání určitě plusová záležitost. Rád bych absolvoval kurzy cizích jazyků.

Otázka č. 4: Máte na své současné pracovní pozici možnosti vzdělávání? Pokud ano, jaké? (Jaké konkrétní vzdělávání jste absolvoval?)

Bohužel takovou možnost v naší malé firmě nemáme.

Otázka č. 5: Jak hodnotíte absolvované vzdělávání z hlediska Vašeho profesního rozvoje? Vidíte přímou souvislost mezi Vaším profesním vzděláváním a možnostmi kariérního postupu?

Tím, že ve firmě možnost vzdělávání nemáme, učím se především z každodenních zkušeností a také od starších a zkušenějších kolegů.

Respondent č. 7

iniciály: B. K.

věk: 24 let

pohlaví: žena

dosažený stupeň studia VŠ: bakalářský

profesní praxe: 2 roky

název pracovní pozice: HR Specialist

Otázka č. 1: Jak vnímáte svou současnou pracovní pozici a možnosti profesního růstu, které Vám nabízí? (Je obor, ve kterém pracujete, blízký tomu, který jste vystudoval? Přemýšlíte v současné době o případné změně profese?)

Pracuji jako HR Specialist v jedné mezinárodní retailové společnosti. Společně s kolegyní HR Business Partnerem máme na starosti region Čechy a Morava s cca 650 zaměstnanci. Pozice HR Specialist mi byla ušita na míru dle toho, co mě nejvíce baví a kde se mohu nejvíce rozvíjet. Momentálně mám na starosti nemanážerské pozice s tím, že mám možnost nahlédnout i do managementu a leadershipu, což je velmi zajímavé. Vystudovala jsem bakalářské studium v oblasti vzdělávání dospělých a personalistiky. V každodenní praxi využiji znalosti z vystudovaného oboru. V současné době jsem na pozici spokojená. Ráda bych zůstala nadále v HR a vyzkoušela si i ostatní oblasti, např. vzdělávání.

Otázka č. 2: Čeho byste ve své kariéře chtěl/a dosáhnout? (Na jaké pozici byste jednou chtěl/a být? Čeho byste chtěl/a dosáhnout? Vertikální/horizontální kariéra? Případně jestli si uvědomujete, co je pro Vás v zaměstnání důležité?)

Konkrétní pracovní cíl zatím nemám. Ráda bych se orientovala ve všech oblastech HR, momentálně bych ráda pronikla do oblasti vzdělávání. Jelikož svůj budoucí život plánuji mimo hlavní město, záleží vše na pracovních příležitostech v menším městě, které nejsou takové jako v Praze. Velmi se mi líbí pozice HR Business partnera, kterou zastává kolegyně, a to hlavně díky tomu, že je v každodenním kontaktu s lidmi v provozu. Na druhou stranu je to pozice manažerská, je tedy potřeba věnovat jí mnoho času, což nevím, zda jsem ochotna, protože mám mnoho vedlejších aktivit, které nechci šidit.

Otázka č. 3: Jak vnímáte vzdělávání ve své kariéře? (Jaké vzdělávání byste rád/a v blízké době absolvoval/a? A jaké si myslíte, že by Vám momentálně v kariéře pomohlo?)

Vzdělávání je v mé kariéře velmi důležité. Jak už jsem zmínila, ráda bych získala široký přehled o celé oblasti HR, v čemž mi právě vzdělávání může pomoci. Dále bych se ráda zdokonalila v cizích jazycích, primárně v angličtině, ale i němčina by byla užitečná. V současné době máme ve firmě stále více cizinců a angličtina je zde používána na každodenní bázi, je tedy potřeba proniknout i do obchodní angličtiny atd.

Dále bych uvítala nějaké školení na měkké dovednosti, zvláště zvládání konfliktů, ovlivňování lidí, asertivitu atd.

Otázka č. 4: Máte na své současné pracovní pozici možnosti vzdělávání? Pokud ano, jaké? (Jaké konkrétní vzdělávání jste absolvoval?)

Ve společnosti máme velmi šikovnou Learning and development manažerku, která interně zajišťuje primárně školení pro retail. Já mám ale možnost zúčastnit se všech těchto školení, abych měla přehled o fungování společnosti. Nejvíce mě zaujalo školení na Plán osobního rozvoje. V případě odborných školení se musím spolehnout na externí firmy. Absolvovala jsem několik školení ohledně změn v zákoníku práce, o vyhláškách MPSV, byla jsem také vyškolená na práci v personálně informačním systému. Mnoho zkušeností mi ale předala kolegyně mzdová účetní, která pracuje pro naši společnost přes deset let a původně zastávala pozici HR konzultanta. Někdy se také stane, že všech nabídek školení z časových důvodů ani nevyužiji, což je často škoda.

Otázka č. 5: Jak hodnotíte absolvované vzdělávání z hlediska Vašeho profesního rozvoje? Vidíte přímou souvislost mezi Vaším profesním vzděláváním a možnostmi kariérního postupu?

Většina z mnou absolvovaných školení byla přínosná, znalost zákoníku práce a jiných vyhlášek je v mé práci velmi důležitá, proto je potřeba vzdělávání v tomto směru na prvním místě. Velmi přínosné bylo interní školení na Plán osobního rozvoje, poznatky z něj uplatním nejen na své současné pozici, ale během celé mé kariéry. I přesto, že školení bylo pořádáno v rámci celé organizace a bylo povinné, mnoho informací se zde týkalo i rozvoje v osobním životě, aby člověk byl spokojený a uměl si sladit pracovní a soukromý život.

Respondent č. 8

iniciály: R. P.

věk: 26 let

pohlaví: muž

dosažený stupeň studia VŠ: bakalářský

profesní praxe: 1,5 roku

název pracovní pozice: Media Planner

Otázka č. 1: Jak vnímáte svou současnou pracovní pozici a možnosti profesního růstu, které Vám nabízí? (Je obor, ve kterém pracujete, blízký tomu, který jste vystudoval? Přemýšlíte v současné době o případné změně profese?)

Na vysoké škole jsem měl vedlejší specializaci Komerční komunikace a pracuji v oboru médií, takže se dá říct, že pracuji v oboru, který jsem vystudoval. Potenciální růst ve firmě je, ale pomalu začínám uvažovat o změně profese, abych načerpal nové zkušenosti z nového prostředí.

Otázka č. 2: Čeho byste ve své kariéře chtěl/a dosáhnout? (Na jaké pozici byste jednou chtěl/a být? Čeho byste chtěl/a dosáhnout? Vertikální/horizontální kariéra? Případně jestli si uvědomujete, co je pro Vás v zaměstnání důležité?)

Tak rád bych se časem dostal na vyšší řídicí pozice. Uvědomuji si, že je pro mě důležité dobré finanční ohodnocení. Jinak obecně jde vždy o kombinaci ohodnocení a pocitu spokojenosti.

Otázka č. 3: Jak vnímáte vzdělávání ve své kariéře? (Jaké vzdělávání byste rád/a v blízké době absolvoval/a? A jaké si myslíte, že by Vám momentálně v kariéře pomohlo?)

V současnosti se rozhodně potřebuji zlepšit v cizích jazycích, takže hlavně potřebuji jazykové kurzy, cítím, že mi v současné době chybí a trochu mě to i brzdí.

Otázka č. 4: Máte na své současné pracovní pozici možnosti vzdělávání? Pokud ano, jaké? (Jaké konkrétní vzdělávání jste absolvoval?)

V naší firmě máme vzdělávání formou interních školení: postupy práce, obsluha software, novinky na trhu. Kromě toho máme možnost si nechat proplatit složení jazykových zkoušek jako je FCE, CAE apod.

Otázka č. 5: Jak hodnotíte absolvované vzdělávání z hlediska Vašeho profesního rozvoje? Vidíte přímou souvislost mezi Vaším profesním vzděláváním a možností kariérního postupu?

Absolvované vzdělávání u nás ve firmě vidím spíše pozitivně. Určitě mi to něco dalo, ale popravdě k práci využívám hodně zkušeností, které jsem načerpal během svého studia na vysoké škole.

Respondent č. 9

iniciály: T. S.

věk: 27 let

pohlaví: žena

dosažený stupeň studia VŠ: magisterský

profesní praxe: 2 roky

název pracovní pozice: Asistentka klinických studií

Otázka č. 1: Jak vnímáte svou současnou pracovní pozici a možnosti profesního růstu, které Vám nabízí? (Je obor, ve kterém pracujete, blízký tomu, který jste vystudoval? Přemýšlíte v současné době o případné změně profese?)

Už dva roky pracuji na stejné pracovní pozici v mezinárodní farmaceutické společnosti. Mým vystudovaným oborem je životní prostředí na České zemědělské univerzitě. Má současná profese tudíž s mým vystudovaným oborem příliš nesouvisí, ale praktické zkušenosti, které na pozici uplatňuji, jsem získala během praxe při studiu. Tato praxe následně ovlivnila mou první profesi. Práce na této pozici mě i po dvou letech stále baví a naplňuje, proto o změně zaměstnání zatím neuvažuji.

Otázka č. 2: Čeho byste ve své kariéře chtěl/a dosáhnout? (Na jaké pozici byste jednou chtěl/a být? Čeho byste chtěl/a dosáhnout? Vertikální/horizontální kariéra? Případně jestli si uvědomujete, co je pro Vás v zaměstnání důležité?)

V blízké době plánuji založení rodiny, takže nad kariérou momentálně moc nepřemýšlím. Po mateřské dovolené bych se ale ráda vrátila zpět na svou současnou pozici. Postupem času bych spíše preferovala profese v podobném oboru a na obdobné hierarchické úrovni. Myslím si, že nejsem typ člověka, který by dokázal vést velkou skupinu lidí, proto netoužím po vertikální kariéře. Ráda bych hlavně kolem sebe měla dobrý kolektiv, který je pro mě s mým dobrým pocitem z dobře odvedené práce nejdůležitější.

Otázka č. 3: Jak vnímáte vzdělávání ve své kariéře? (Jaké vzdělávání byste rád/a v blízké době absolvoval/a? A jaké si myslíte, že by Vám momentálně v kariéře pomohlo?)

Vzdělávání vnímám jako důležitou součást nejen mého pracovního života. V dnešní době by se každý člověk měl neustále průběžně vzdělávat, protože

konkurence mezi lidmi o práci je vysoká. V současné době bych se ráda zdokonalila v cizím jazyce, takže v blízké budoucnosti plánuji navštěvovat dlouhodobý jazykový kurz.

Otázka č. 4: Máte na své současné pracovní pozici možnosti vzdělávání? Pokud ano, jaké? (Jaké konkrétní vzdělávání jste absolvoval?)

Organizace, ve které pracuji, nabízí dostatečnou možnost vzdělávání. Ať už metodou e-learningu, a to především přednášek, pracovních porad, outdoor trainingů a dalších. Většina vzdělávacích aktivit byla zaměřena na legislativu spojenou s klinickými studiemi. Takže převážně je mé vzdělávání zaměřeno dost oborově. Co mě nejvíce bavilo a poučilo, byly kurzy měkkých dovedností, které se týkaly vyjednávání s lidmi, rozdělování dílčích úkolů a poslední kurz byl na správný time management. Teď si uvědomuji, že většina vzdělávání je zaměřena pouze oborově, v čemž vidím výhodu, že se mohu zlepšovat v rámci své profese. Veliký nedostatek ale vidím v tom, jak už jsem se zmínila u předešlé otázky, že vzdělávání v rámci mé současné pozice mi nenabízí možnost jazykových kurzů. To je mi velmi líto, protože to bych uplatnila nejvíce.

Otázka č. 5: Jak hodnotíte absolvované vzdělávání z hlediska Vašeho profesního rozvoje? Vidíte přímou souvislost mezi Vaším profesním vzděláváním a možností kariérního postupu?

Mám dojem, že až na nemožnost vzdělávání se v cizích jazycích, mi absolvované aktivity pomáhají v mém profesním rozvoji. Získané znalosti a dovednosti dennodenně uplatňuji a tyto praktické zkušenosti mi následně pomáhají v mém profesním rozvoji.

Respondent č. 10

iniciály: L. Š.

věk: 25 let

pohlaví: muž

dosažený stupeň studia VŠ: bakalářský

profesní praxe: téměř 2 roky

název pracovní pozice: Obchodní analytik

Otázka č. 1: Jak vnímáte svou současnou pracovní pozici a možnosti profesního růstu, které Vám nabízí? (Je obor, ve kterém pracujete, blízký tomu, který jste vystudoval? Přemýšlíte v současné době o případné změně profese?)

Moji pracovní pozici s ohledem na možnost pracovního růstu vnímám velice pozitivně. Pracuji ve velké mezinárodní společnosti, kde se očekává rychlý kariérní růst, pracovníci, kteří nepodávají kvalitní pracovní výkon, kariérně rostou velice pomalu a jejich pracovní poměr často končí ukončením pracovního vztahu. Pracuji v oddělení management consulting, tudíž moje stávající pracovní zaměření je v souladu s oborem, který jsem studoval na Vysoké škole ekonomické, Podnikohospodářské fakultě. Momentálně o změně zaměstnání rozhodně neuvažuji.

Otázka č. 2: Čeho byste ve své kariéře chtěl/a dosáhnout? (Na jaké pozici byste jednou chtěl/a být? Čeho byste chtěl/a dosáhnout? Vertikální/horizontální kariéra? Případně jestli si uvědomujete, co je pro Vás v zaměstnání důležité?)

V kariéře si nekladu dlouhodobé cíle, stanovuji si většinou krátkodobé cíle v horizontu několika let. Samozřejmě bych chtěl rok od roku kariérně růst. Tím myslím vertikálním směrem, ale zároveň bych se nebránil někdy časem zkusit rozšířit své obzory i v rámci horizontálního hlediska. Zároveň je pro mě velmi důležité najít v mém zaměstnání určitý balanc mezi odměnou a pracovním výkonem a odvedenou prací. To primárně vede ke spokojenosti zaměstnance. Kromě ohodnocení je pro mě důležitý dobrý kolektiv lidí, se kterými se denně v práci setkávám.

Otázka č. 3: Jak vnímáte vzdělávání ve své kariéře? (Jaké vzdělávání byste rád/a v blízké době absolvoval/a? A jaké si myslíte, že by Vám momentálně v kariéře pomohlo?)

Jako základ ve své kariéře především vnímám vystudovanou vysokou školu. V soukromé sféře považuji za důležitou perfektní znalost minimálně jednoho cizího jazyka. Ze své krátké pracovní zkušenosti mohu potvrdit, že průběžné vzdělávání i během pracovního života je důležité.

Otázka č. 4: Máte na své současné pracovní pozici možnosti vzdělávání? Pokud ano, jaké? (Jaké konkrétní vzdělávání jste absolvoval?)

V rámci mé pracovní pozice máme celou řadu vzdělávacích programů, počínaje jazykovým kurzem anglického jazyka, MS Office až po odbornější školení. Vím, že

v naší firmě se jako u jiných společností neosvědčila rotace práce. Nefungovala z toho důvodu, že v každém oddělení jsou nároky na potřebné znalosti velice vysoké, tudíž případná rotace ztrácela smysl, protože málokterý zaměstnanec má vysoké znalosti ve všech oblastech. Velice pozitivně hodnotím školení na měkké dovednosti, pro tato školení je ale potřeba vysoká motivace a chuť zaměstnanců se v těchto dovednostech vzdělávat.

Otázka č. 5: Jak hodnotíte absolvované vzdělávání z hlediska Vašeho profesního rozvoje? Vidíte přímou souvislost mezi Vaším profesním vzděláváním a možností kariérního postupu?

Ve firmě, kde pracuji, jak už jsem zmínil v první otázce, je velká možnost kariérního postupu, který se váže i na absolvované firemní vzdělávání, díky kterému získávám nové znalosti a zkušenosti. Nejen pro mě a pro naši firmu je mé vzdělávání důležité. Někteří naši klienti od nás zaměstnanců vyžadují mít z různých oblastí certifikáty. Do budoucna plánuji a doufám, že díky mým větším zkušenostem budu mít mnoho možností kariérního postupu.